



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
HAROKOPIO UNIVERSITY

ΣΧΟΛΗ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ
ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Εφαρμογή Μεθόδων Της Διοίκησης Έργων Στο Μάρκετινγκ

Διπλωματική Εργασία

Στεφανάκη Ελευθερία



Αθήνα, Σεπτέμβριος 2019



ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
HAROKOPIO UNIVERSITY

ΣΧΟΛΗ ΨΗΦΙΑΚΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗ ΚΑΙ
ΤΗΛΕΜΑΤΙΚΗ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή

Αναγνωστόπουλος Δημοσθένης (Επιβλέπων)
Καθηγητής, Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής,
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Νικολαΐδη Μαρία
Καθηγήτρια, Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής,
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Μιχαήλ Δημήτριος
Καθηγητής, Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεματικής,
Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο

Η Στεφανάκη Ελευθερία, δηλώνω υπεύθυνα ότι:

1. Είμαι ο κάτοχος των πνευματικών δικαιωμάτων της πρωτότυπης αυτής εργασίας και από όσο γνωρίζω η εργασία μου δε συκοφαντεί πρόσωπα, ούτε προσβάλλει τα πνευματικά δικαιώματα τρίτων.

2. Αποδέχομαι ότι η ΒΚΠ μπορεί, χωρίς να αλλάξει το περιεχόμενο της εργασίας μου, να τη διαθέσει σε ηλεκτρονική μορφή μέσα από τη ψηφιακή Βιβλιοθήκη της, να την αντιγράψει σε οποιοδήποτε μέσο ή/και σε οποιοδήποτε μορφότυπο καθώς και να κρατά περισσότερα από ένα αντίγραφα για λόγους συντήρησης και ασφάλειας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	8
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	10
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΟΡΩΝ	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	12
ΕΡΓΑ	14
<i>ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ.....</i>	<i>14</i>
<i>Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ</i>	<i>18</i>
<i>ΟΙ ΦΑΣΕΙΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΝΟΣ ΕΡΓΟΥ</i>	<i>19</i>
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ	21
ΙΣΤΟΡΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	27
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	28
MARKETING.....	29
PROJECT MARKETING ΚΑΙ PROJECT MANAGEMENT.....	31
PROJECT MARKETING ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	32
PROJECT MARKETING ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	38
ΣΥΓΚΡΙΣΗ PROJECT MARKETING ΚΑΙ PROJECT MANAGEMENT	43
MARKETING PROJECT MANAGEMENT	46
Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ	47
Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	49
<i>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ.....</i>	<i>49</i>

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΥ	50
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	51
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	51
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ (PMIS).....	52
ΕΡΕΥΝΑ	54
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΜΕΡΟΣ Α.....	56
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΜΕΡΟΣ Β.....	64
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΜΕΡΟΣ Γ.....	66
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	71
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74

Περίληψη

Το μεγαλύτερο ποσοστό εργασιών που παρέχουν προστιθέμενη αξία στους οργανισμούς βασίζεται στα έργα. Ωστόσο, οι πρακτικές διαχείρισης έργων, ενώ είναι κατανοητές από την κοινότητα των επιχειρήσεων και της πληροφορικής, αποφεύγονται από την κοινότητα μάρκετινγκ.

Η έννοια του έργου στον τομέα του μάρκετινγκ προσδιορίζεται με διαφορετικό τρόπο από αυτόν της διαχείρισης έργων, οδηγώντας τους ερευνητές μάρκετινγκ στην ανάπτυξη του όρου του μάρκετινγκ έργων (Project Marketing). Σύμφωνα με τους ερευνητές του μάρκετινγκ, το Project Marketing αφορά στις διαδικασίες μάρκετινγκ στον οργανισμό, ενώ στη βιβλιογραφία της διαχείρισης έργων, αφορά σε θέματα μάρκετινγκ και πωλήσεων του έργου. Ως εκ τούτου, το μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) μπορεί να αντιμετωπιστεί από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες: του μάρκετινγκ (Marketing) και της διαχείρισης έργων (Project Management). Αναμφίβολα, χωρίς την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης έργων, η λειτουργία του Marketing θα αντιμετώπιζε προβλήματα από την ανταπόκριση των επιχειρηματικών στόχων μέχρι και την ικανοποίηση των πελατών.

Αντικείμενο της εργασίας είναι η μελέτη του όρου του Project Marketing και η σχέση με τον όρο Project Management. Επιπλέον, σκοπός της διπλωματικής είναι η ανάλυση της διαχείρισης έργων, η σημασία της στον οργανισμό και τα πλεονεκτήματα υιοθέτησης των μεθόδων αυτής από τα τμήματα μάρκετινγκ, με προτάσεις εργαλείων και πρακτικών της διαχείρισης έργων που θα μπορούσαν να ενσωματωθούν στη λειτουργία του μάρκετινγκ. Επιπροσθέτως, εκπονείται ποσοτική έρευνα προκειμένου να προσδιοριστεί η αντίληψη των προαναφερθέντων όρων και η κατανόηση των δραστηριοτήτων της διαχείρισης έργων από τους επαγγελματίες του Marketing. Τέλος, ένας από τους βασικότερους σκοπούς της εργασίας είναι η διερεύνηση ύπαρξης της έννοιας της Διαχείρισης Έργων Μάρκετινγκ (Marketing Project Management), ως διασταύρωση των όρων Project Marketing και Project Management.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση έργων, Μάρκετινγκ, Μάρκετινγκ έργων, Πρακτικές Διαχείρισης Έργων, Διαχείριση Έργων Μάρκετινγκ

Abstract

A great number of activities that create value to organizations is project-based. However, while project management practices are applied in business and IT management, are avoided by the marketing community.

The concept of project in marketing is defined differently from project management, leading marketing researchers to develop the term Project Marketing. According to marketing researchers, Project Marketing deals with marketing processes in the organization, while in project management literature, it deals with marketing and sales issues for the project. Therefore, Project Marketing can be viewed from two different perspectives: marketing and project management. There is no doubt that without the effectiveness of project management, the operation of Marketing would face problems in meeting business objectives and achieving customer satisfaction.

The subject of this dissertation is the study of the term Project Marketing and its relationship with Project Management. Moreover, the purpose of this thesis is to analyze project management, its importance to the organization and what benefits project management tools and practices can provide to marketing. In addition, quantitative research has been conducted to determine the perception of the above terms and the understanding of project management activities by marketing professionals. Finally, the basic aim of this study is to explore the concept of Marketing Project Management, as a result of Project Marketing and Project Management interaction.

Keywords: Project Management, Marketing, Project Marketing, Project Management Practices, Marketing Project Management

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

ΕΙΚΟΝΑ 1: ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΕΡΓΟΥ.....	15
ΕΙΚΟΝΑ 2: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ PROJECT MARKETING ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (COVA ET AL, 2002)	35
ΕΙΚΟΝΑ 3: ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΦΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΤΟΥ PROJECT MARKETING (LECOEUVRE-SOUDAIN & DESHAYES, 2006)	36
ΕΙΚΟΝΑ 4: ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΕΣΣΑΡΩΝ ΦΑΣΕΩΝ PROJECT MARKETING (LECOEUVE-SOUDAIN & DESHAYES, 2006).....	37
ΕΙΚΟΝΑ 5: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ PROJECT MANAGENT ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (CLELAND AND GAREIS, 2006)	40

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΟΜΑΔΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΈΡΓΟΥ PMBOK® GUIDE–SIXTH EDITION	25
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΣΥΓΚΡΙΣΗ PROJECT MANAGEMENT ΚΑΙ PROJECT MARKETING	43
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΛΟΓΙΣΜΙΚΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	53
ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥΣ	55
ΠΙΝΑΚΑΣ 5: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	59
ΠΙΝΑΚΑΣ 6: ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	68
ΠΙΝΑΚΑΣ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	70

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

ΓΡΑΦΗΜΑ 1: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΦΥΛΟ.....	56
ΓΡΑΦΗΜΑ 2: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΗΛΙΚΙΑ	56
ΓΡΑΦΗΜΑ 3: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ.....	57
ΓΡΑΦΗΜΑ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	57
ΓΡΑΦΗΜΑ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΤΥΠΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ	58
ΓΡΑΦΗΜΑ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....	59
ΓΡΑΦΗΜΑ 7: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΕΤΑΙΡΙΚΟΣ ΤΖΙΡΟΣ.....	60
ΓΡΑΦΗΜΑ 8: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΤΜΗΜΑΤΟΣ.....	61
ΓΡΑΦΗΜΑ 9: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ - ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΕΤΑΙΡΙΑΣ.....	61
ΓΡΑΦΗΜΑ 10: ΑΡΙΘΜΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΤΑ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΤΖΙΡΟ	61
ΓΡΑΦΗΜΑ 11: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	62
ΓΡΑΦΗΜΑ 12: ΑΡΙΘΜΟΣ ΧΡΟΝΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ.....	63
ΓΡΑΦΗΜΑ 13: ΑΡΙΘΜΟΣ ΧΡΟΝΩΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	63
ΓΡΑΦΗΜΑ 14: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΝΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΕ ΕΡΓΑ	64
ΓΡΑΦΗΜΑ 15: ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΡΓΩΝ	64
ΓΡΑΦΗΜΑ 16: ΜΕΛΗ ΟΜΑΔΑΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ	65
ΓΡΑΦΗΜΑ 17: ΧΡΗΣΗ ΛΟΓΙΣΜΙΚΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ.....	65
ΓΡΑΦΗΜΑ 18: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΝ ΟΡΟ ΕΡΓΟ.....	66

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ ΚΑΙ ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΟΡΩΝ

Project Management – Διαχείριση Έργων	PM
Marketing Project Management – Διαχείριση Έργων Μάρκετινγκ	MPM
Project Management Body of Knowledge – Οδηγός Διαχείρισης Έργων	PMBOK
Project Management Institute - Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων	PMI
International Project Management Association - Διεθνής Ομοσπονδία Διαχείρισης Έργων	IPMA
Project Management Information Systems - Πληροφοριακά Συστήματα Διαχείρισης Έργων	PMIS
Work Breakdown Structure - Δομή Ανάλυσης Εργασιών	WBS
Critical Path Method - Μέθοδος κρίσιμης διαδρομής	CPM
Program, Evaluation and Review Technique – Τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης προγραμμάτων	PERT
Project Marketing – Μάρκετινγκ Έργων	-

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι έμπειροι διαχειριστές έργων απολαμβάνουν πολλά οφέλη λόγω της αξίας που προσφέρουν σε κάθε οργανισμό. Αυτοί οι ταλαντούχοι επαγγελματίες δημιουργούν και διατηρούν χρονοδιαγράμματα και προσδοκίες για τα πάντα, από την ανάπτυξη λογισμικού πληροφορικής μέχρι την κατασκευή κτιρίων. Ενώ όμως οι πρακτικές διαχείρισης έργων είναι κατανοητές από την κοινότητα των επιχειρήσεων και της πληροφορικής, έχουν ιστορικά περιοριστεί σε παραδοσιακούς κλάδους σχεδιασμού, μηχανικής και ανάπτυξης και αποφεύγονται από την κοινότητα μάρκετινγκ. Προκειμένου να επιτευχθεί η οργανωτική ευθυγράμμιση με τις ανάγκες των πελατών καθώς και με τους στόχους ανάπτυξης, εσόδων και κερδοφορίας της επιχείρησης, αυτή η αποστασιοποίηση μεταξύ των κοινοτήτων μάρκετινγκ και της διαχείρισης έργων πρέπει να μειωθεί.

Παραδοσιακά, οι ειδικοί μάρκετινγκ δεν είναι ισχυροί διαχειριστές έργων. Είναι δημιουργικά ιδιοφυείς και παράγουν τις καλύτερες ιδέες τους μόνοι τους ή σε μικρές συνεργατικές ομάδες. Πολλά στελέχη μάρκετινγκ αντιλαμβάνονται τη διαχείριση έργων ως μια επιστήμη που ταιριάζει καλύτερα στην ανάπτυξη λογισμικού ή στη συναρμολόγηση προϊόντων ή ως ένα εργαλείο για την κάλυψη των αναγκών ανάπτυξης ιστοσελίδων. Ωστόσο οι ερευνητές του Marketing έχουν αναπτύξει τον όρο του μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) που αφορά στις τις διαδικασίες μάρκετινγκ στον οργανισμό και αλληλοεπιδρά με τον όρο της διαχείρισης έργων (Project Management).

Τα οφέλη που θα μπορούσαν να κερδίσουν οι οργανισμοί εάν τα στελέχη μάρκετινγκ ήταν σε θέση να σκέπτονται και να συμπεριφέρονται σαν παραδοσιακοί διαχειριστές έργων, θα ήταν τεράστια. Οι μετρήσεις θα ανέβαιναν. Τα χρονοδιαγράμματα θα συντομεύονταν. Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα θα αυξάνονταν καθώς οι ομάδες θα παρείχαν νεότερες και ισχυρότερες εκστρατείες και θα έπαιρναν πρωτοβουλίες και αποφάσεις με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ευκολία. Συνολικά, οι εταιρείες θα μπορούσαν να δημιουργήσουν περισσότερα παραδοτέα από τις τρέχουσες ομάδες μάρκετινγκ τους χωρίς να χρειαστούν πρόσθετες προσλήψεις.

Τα λογισμικά διαχείρισης έργων χρησιμοποιούνται ευρέως στην ανάπτυξη λογισμικού, στην κατασκευή και σε πολλές άλλες βιομηχανίες. Πολλά τμήματα μάρκετινγκ, ωστόσο, εξακολουθούν να λειτουργούν χωρίς τη λύση αυτού, στηριζόμενα σε υπολογιστικά φύλλα και

ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Λειτουργώντας με την ιδέα πως οι αρμοδιότητες τους αποτελούνται από ένα συνονθύλευμα διαδικασιών τα περισσότερα στελέχη μάρκετινγκ είναι αντίθετα με την ενοποιημένη προσέγγιση της διαχείριση έργων. Ωστόσο, αυτή η σύγχυση είναι ακριβώς γιατί οι υπηρεσίες μάρκετινγκ χρειάζονται βελτιωμένη συνεργασία και επικοινωνία.

Ο προγραμματισμός, η διαχείριση εγγράφων και εργασιών, η αποθήκευση οργανωμένου εγγράφου, η παρακολούθηση κόστους, η ανάλυση απόδοσης επένδυσης, η ανεξάρτητη και συλλογική διαχείριση εργασιών είναι τα βασικά στοιχεία του λογισμικού και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται στην διαχείριση έργων και η υιοθέτηση τους από τα στελέχη μάρκετινγκ θα μπορούσε να αποδειχθεί ιδιαίτερα αποτελεσματική.

ΕΡΓΑ

Τα έργα υπήρξαν μέρος της ανθρώπινης ζωής από τη στιγμή που ξεκίνησε ο πολιτισμός. Η διαχείριση έργων χρησιμοποιείται εδώ και χρόνια, περιλαμβάνοντας παραδείγματα έργων όπως:

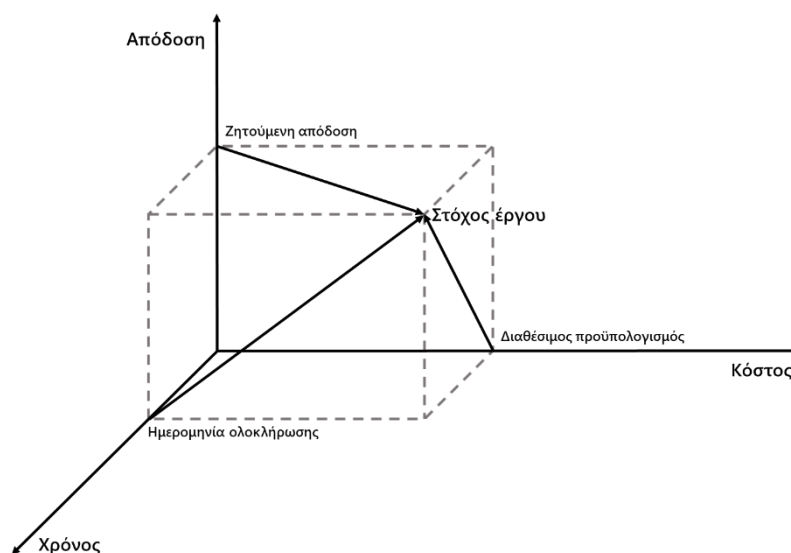
- Οι Πυραμίδες της Γκίζας
- Οι Ολυμπιακοί Αγώνες
- Το Σινικό Τοίχος της Κίνας
- Το Ταζ Μαχάλ
- Η Ακρόπολη
- Η Διώρυγα του Παναμά
- Το εμβόλιο κατά της πολιομυελίτιδας
- Η ανάπτυξη εμπορικών αεριωθούμενων αεροπλάνων
- Οι εμπορικές εφαρμογές λογισμικού
- Η τοποθέτηση του Διεθνούς Διαστημικού Σταθμού στην τροχιά της γης

Τα αποτελέσματα αυτών των έργων ήταν αποτελέσματα ηγετών και διαχειριστών που εφάρμοσαν πρακτικές, αρχές, διαδικασίες, εργαλεία και τεχνικές στην εργασία τους. Οι διαχειριστές αυτών χρησιμοποιώντας ένα σύνολο βασικών δεξιοτήτων και εφαρμοσμένων γνώσεων κατάφεραν να ικανοποιήσουν όλους τους άμεσα και έμμεσα ενδιαφερόμενους του έργου. Από τα μέσα του 20ου αιώνα, οι υπεύθυνοι διαχειριστές έργων ξεκίνησαν να αποζητούν την αναγνώριση της διοίκησης και διαχείρισης έργων ως επάγγελμα.

ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ

Έργο είναι ένα εγχείρημα κατά το οποίο άνθρωποι πόροι, μηχανές, οικονομικοί πόροι και πρώτες ύλες οργανώνονται κατά καινοφανή τρόπο, με στόχο την ανάληψη συγκεκριμένου αντικειμένου εργασιών που έχουν συγκεκριμένες προδιαγραφές και υπόκεινται σε δεδομένους κοστολογικούς και χρονικούς περιορισμούς, ώστε να παραχθεί μια επωφελής μεταβολή η οποία ορίζεται μέσω ποσοτικών και ποιοτικών στόχων (Turner, 1999).

Σύμφωνα με τον Maylor (Maylor, 2003), το έργο μπορεί να θεωρηθεί ως μια μετατροπή ή μετασχηματισμός μιας εισόδου με την μορφή επιθυμίας ή ανάγκης, σύμφωνα με ένα σύνολο περιορισμών και μιας σειράς μηχανισμών, σε μια έξοδο που να τους ικανοποιεί. Συνήθως, η μέτρηση της προόδου ενός έργου εξαρτάται από έναν αριθμό παραγόντων ή περιορισμών όπως είναι η ποιότητα (προδιαγραφές, απόδοση, τεχνολογία), ο χρόνος (ορόσημα, ημερομηνίες παράδοσης), το κόστος (μέγεθος επένδυσης, ταμειακές ροές), καθώς και λοιποί περιορισμοί όπως νομικοί, ηθικοί ή περιβαλλοντικοί. Ο συνδυασμός αυτών των παραγόντων καθώς και η σχετική τους βαρύτητα αποτελεί βασική απόφαση για τη μέτρηση της απόδοσης αλλά και της επιτυχίας ενός έργου. Η τριάδα αυτή των περιορισμών συχνά αναφέρεται επίσης ως τρίγωνο διαχείρισης του έργου, όπου κάθε πλευρά αντιπροσωπεύει έναν περιορισμό.



Εικόνα 1: Βασικές μεταβλητές έργου

Σύμφωνα με τον Οδηγό Βασικών Γνώσεων Διαχείρισης Έργων (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – PMBOK) ως έργο ορίζεται μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος.

Μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα. Οι έννοιες ξεχωριστό και μοναδικό αναφέρονται στο γεγονός ότι το παραγόμενο έργο-υπηρεσία διαθέτει κάποια ξεχωριστά χαρακτηριστικά, τα οποία το διαφοροποιούν από όλα τα υπόλοιπα προϊόντα-υπηρεσίες. Τα έργα αναλαμβάνονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων από την παραγωγή παραδοτέων.

Ο στόχος ορίζεται ως ένα αποτέλεσμα προς το οποίο πρέπει να κατευθυνθούν οι εργασίες, μια στρατηγική θέση, ένας σκοπός ή ένα αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, ένα προϊόν που πρέπει να παραχθεί ή μια υπηρεσία που πρέπει να εκτελεστεί.

Ένα παραδοτέο ορίζεται ως κάθε μοναδικό και επαληθεύσιμο προϊόν, αποτέλεσμα ή η δυνατότητα εκτέλεσης μιας υπηρεσίας που απαιτείται να παραχθεί για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας, μιας φάσης ή ενός έργου. Τα παραδοτέα μπορεί να είναι απτά ή άυλα.

Η εκπλήρωση των στόχων του έργου μπορεί να παράγουν ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα παραδοτέα:

- Ένα μοναδικό προϊόν που μπορεί να αποτελεί συστατικό κάποιου άλλου στοιχείου, είτε μια ενίσχυση ή διόρθωση ενός αντικείμενου ή ένα νέο τελικό στοιχείο από μόνο του (π.χ., η διόρθωση ενός ελαττώματος σε τελικό στοιχείο)
- Μια μοναδική υπηρεσία ή μια δυνατότητα εκτέλεσης μιας υπηρεσίας (π.χ. μια επιχειρηματική λειτουργία που υποστηρίζει την παραγωγή ή τη διανομή).
- Ένα μοναδικό αποτέλεσμα, όπως ένα ερευνητικό πρόγραμμα που αναπτύσσει γνώση η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοριστεί εάν υπάρχει μια τάση ή μια νέα διαδικασία που θα ωφελήσει την κοινωνία
- Ένας μοναδικός συνδυασμός ενός ή περισσότερων προϊόντων, υπηρεσιών ή αποτελεσμάτων (π.χ. μια εφαρμογή λογισμικού με την σχετική τεκμηρίωσή της)

Επαναλαμβανόμενα στοιχεία μπορεί να υπάρχουν σε ορισμένα παραδοτέα και δραστηριότητες του έργου. Αυτή η επανάληψη δεν αλλάζει τα θεμελιώδη και μοναδικά χαρακτηριστικά των εργασιών του έργου.

Τα έργα υλοποιούνται σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα. Ένα έργο μπορεί να περιλαμβάνει ένα άτομο ή μια ομάδα, όπως και μια ενιαία οργανωτική μονάδα ή πολλαπλές οργανωτικές μονάδες από πολλαπλούς οργανισμούς.

Παραδείγματα έργων περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε αυτά:

- Ανάπτυξη νέας φαρμακευτικής ένωσης για την αγορά
- Επέκταση περιήγησης ενός τουριστικού οδηγού
- Συνένωση δύο οργανισμών
- Βελτίωση μιας επιχειρηματικής διαδικασίας σε έναν οργανισμό

- Αποκτήση και εγκατάσταση ενός νέου πληροφοριακού συστήματος σε έναν οργανισμό
- Εξερεύνηση πετρελαίου σε μια περιοχή
- Τροποποίηση ενός προγράμματος λογισμικού
- Διεξαγωγή έρευνας για την ανάπτυξη μιας νέας κατασκευής
- Κατασκευή ενός κτιρίου.

Προσωρινή προσπάθεια. Ο προσωρινός χαρακτήρας των έργων δείχνει ότι ένα έργο έχει ορισμένη αρχή και τέλος. Προσωρινή δεν σημαίνει απαραίτητα ότι ένα έργο έχει σύντομη διάρκεια. Το τέλος του έργου επιτυγχάνεται όταν ισχύουν ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα:

- Οι στόχοι του έργου έχουν επιτευχθεί.
- Οι στόχοι δεν θα επιτευχθούν ή δεν μπορούν να επιτευχθούν
- Η χρηματοδότηση εξαντλείται ή δεν είναι πλέον διαθέσιμη για κατανομή στο έργο
- Δεν υπάρχει πλέον ανάγκη για το έργο
- Οι ανθρώπινοι ή φυσικοί πόροι δεν είναι πλέον διαθέσιμοι
- Το έργο τερματίζεται λόγω νομικών αιτιών

Τα έργα είναι προσωρινά, αλλά τα παραδοτέα τους μπορεί να υπάρχουν ή να ισχύουν πέρα από το τέλος του έργου. Τα έργα μπορεί να παράγουν παραδοτέα προϊόντα κοινωνικού, οικονομικού, υλικού ή περιβαλλοντικού χαρακτήρα.

Τα έργα επιφέρουν την αλλαγή. Τα έργα οδηγούν σε αλλαγές στους οργανισμούς. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, σκοπός ενός έργου είναι η μετακίνηση του οργανισμού από μια κατάσταση σε μία άλλη με σκοπό την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος.

Τα έργα επιτρέπουν τη δημιουργία επιχειρηματικής αξίας. Το PMI ορίζει την επιχειρηματική αξία ως το καθαρό ποσοτικά προσδιορισμένο όφελος που απορρέει από την επιχειρηματική προσπάθεια. Το όφελος μπορεί να είναι απτό, άυλο ή και τα δύο. Στην επιχειρηματική ανάλυση, η αξία της επιχείρησης θεωρείται η απόδοση, με τη μορφή στοιχείων όπως ο χρόνος, τα χρήματα ή τα αγαθά.

Τα έργα εμπεριέχουν ρίσκο. Το γεγονός ότι τα έργα αποτελούνται από σύνθετες δραστηριότητες, μοναδικές και μη επαναλαμβανόμενες οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η έννοια του έργου είναι συνδεδεμένη με την έννοια του ρίσκου και του κινδύνου.

Η αξία των επιχειρήσεων στα έργα αναφέρεται στα οφέλη που παρέχουν τα αποτελέσματα ενός συγκεκριμένου έργου στους ενδιαφερόμενους φορείς.

Παραδείγματα στοιχείων περιλαμβάνουν:

- Νομισματικά περιουσιακά στοιχεία
- Μετοχικά κεφαλαίου
- Χρησιμότητα
- Εργαλεία
- Μερίδιο αγοράς
- Υπεραξία
- Αναγνώριση εμπορικού σήματος
- Δημόσιο όφελος
- Στρατηγική ευθυγράμμιση
- Φήμη

Η πολυπλοκότητα του έργου

Όπως περιγράφηκε παραπάνω, μπορούμε να ορίσουμε τα βασικά χαρακτηριστικά ενός έργου ως εξής:

- Αποτελείται από μη επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες.
- Απαιτείται σχεδιασμός ώστε να επιτύχουμε το τελικό αποτέλεσμα.
- Το τελικό αποτέλεσμα είναι μοναδικό.
- Η εκτέλεση του έργου συνήθως απαιτεί την ύπαρξη ομάδας.
- Έχει έναρξη και λήξη.
- Υπόκειται σε περιορισμούς διαφόρων ειδών (χρόνου, κόστους ποιότητας κ.ά.).
- Οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι.

Ο Maylor (Maylor, 2003) αναφέρει πως κατά κανόνα, υπάρχει υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό πολυπλοκότητας ενός έργου και την ποσότητα των πόρων που απαιτούνται για τη διαχείριση του. Στη συνέχεια ορίζει τον βαθμό πολυπλοκότητας μιας δραστηριότητας ως συνάρτηση τριών χαρακτηριστικών:

- Της οργανωτικής πολυπλοκότητας, δηλαδή του αριθμού των προσώπων, των τμημάτων, των εταιριών, των χωρών, των γλωσσών, των πολιτισμών και των ζωνών ώρας.
- Της πολυπλοκότητας των πόρων. Ο όγκος των εμπλεκόμενων συχνά αξιολογείται μέσω του προϋπολογισμού του έργου.
- Της τεχνικής πολυπλοκότητας. Ο βαθμός καινοτομίας που παρατηρείται στο προϊόν ή στη διαδικασία του έργου.

Η κλίμακα, ο προϋπολογισμός, η αξία, το περιβάλλον ή η εξάρτηση από άλλα έργα επηρεάζουν την υλοποίηση του έργου και κατ' επέκταση την πολυπλοκότητα του. Άλλες αιτίες πολυπλοκότητας εμφανίζονται στη συγκρότηση της ομάδας που υλοποιεί το έργο και στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτής όπως η οργανωτική δομή, η εμπειρία, η επικοινωνία και η εκπαίδευση. Στοιχεία πολυπλοκότητας αναπόφευκτα υπάρχουν στις σχέσεις των ενδιαφερόμενων μερών λόγω αντικρουόμενων ή διαφορετικών απαιτήσεων ή προβληματικής επικοινωνίας με τους διαχειριστές του έργου.

Γίνεται εύκολα αντιληπτό πως ο ρόλος του διαχειριστή του έργου στην αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας είναι καθοριστικός. Απαιτείται να υπάρχει σε αυτόν ένα εύρος θετικών χαρακτηριστικών που περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τεχνικές γνώσεις, εμπειρία στην εκτέλεση παρόμοιων έργων, δεξιότητες επικοινωνίας με άτομα διαφορετικών χαρακτήρων αλλά και ηγετικές ικανότητες.

Οι φάσεις διαχείρισης ενός έργου

Σύμφωνα με τον Maylor (Maylor, 2003) οι φάσεις διαχείρισης ενός έργου είναι τέσσερις. Οι φάσεις αυτές:

- Ορισμός του έργου
- Σχεδιασμός της διαδικασίας του έργου
- Παράδοση του έργου
- Ανάπτυξη της διαδικασίας

Στη φάση του ορισμού του έργου καθορίζονται οι λόγοι ύπαρξης και οι στόχοι του έργου, καθώς και η στρατηγική του έργου και η στρατηγική οργάνωσης.

Στην επόμενη φάση του σχεδιασμού της διαδικασίας γίνεται η κατασκευή μοντέλων, ο σχεδιασμός των διαδικασιών και η ανάλυση των πόρων με σκοπό την βέλτιστη εκτέλεση του έργου και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων. Σημειώνεται ότι δεν έχει δοθεί ακόμα η έγκριση για την έναρξη του έργου, καθώς σε αυτή τη φάση αξιολογείται το χρηματοοικονομικό κόστος και το όφελος του έργου.

Η φάση της παράδοσης του έργου περιλαμβάνει τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, την οργάνωση και υλοποίηση του έργου και τη εκτέλεση των προγραμματισμένων δραστηριοτήτων για την παράδοση του τελικού παραδοτέου. Επίσης λαμβάνει χώρα η λήψη αποφάσεων, ο έλεγχος και η επίλυση προβλημάτων.

Η τελική φάση είναι αυτή της ανάπτυξης της διαδικασίας, όπου γίνεται αξιολόγηση του έργου και εξαγωγής συμπερασμάτων με σκοπό την βελτίωση διαδικασιών και την αξιοποίηση της γνώσης που αποκτήθηκε.

Συνοπτικά, όπως περιγράφηκε οι βασικές λειτουργίες ενός έργου είναι η σύλληψη, ο σχεδιασμός – προγραμματισμός του, η οργάνωση και εκτέλεση, η εφαρμογή και παράδοση και τέλος ο έλεγχος και η αξιολόγηση. Αμέσως μετά τον έλεγχο της προόδου, γίνεται ανατροφοδότηση δεδομένων στους υπεύθυνους σχεδιασμού του έργου και με τον τρόπο αυτό ολοκληρώνεται ο κύκλος ζωής του έργου.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ

Τα έργα υπήρξαν μέρος της ανθρώπινης ζωής από την αρχή ανάπτυξης του πολιτισμού, όπως αναφέρθηκε, ωστόσο η πρακτική της διαχείρισης τους απέκτησε την αρμόζουσα σημασία στα τέλη του προηγούμενου αιώνα.

Η διαχείριση έργων αναπτύχθηκε ως ξεχωριστό γνωστικό πεδίο σαν αποτέλεσμα της εφαρμογής των αρχών της διοίκησης και της επιχειρησιακής έρευνας σε διάφορους εφαρμοσμένους τομείς, όπως είναι οι κατασκευές, η μηχανολογία, τα μεγάλα στρατιωτικά προγράμματα κ.ά. Η διοίκηση έργου είναι η οργανωμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό τον καλύτερο συνδυασμό κεφαλαίου, πόρων και χρόνου, έτσι ώστε το έργο να υλοποιηθεί με τον βέλτιστο ποσοτικά και ποιοτικά τρόπο και να αποβεί προσοδοφόρο για τους άμεσα ενδιαφερόμενους. Σήμερα ο χώρος της διαχείρισης έργων θεωρείται ιδιαίτερα ανεπτυγμένος και προσελκύει ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο στον ιδιωτικό και τον δημόσιο τομέα όσο και στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Απόδειξη του γεγονότος αυτού αποτελεί η ύπαρξη πολλών και ιδιαίτερα δραστήριων διεθνών οργανισμών που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη του γνωστικού πεδίου της διαχείρισης έργων. Τα έργα ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων είναι έργα με αυξημένες απαιτήσεις και πολυπλοκότητα, διότι πολλές φορές, εκτός από τεχνικά θέματα, προκύπτουν θέματα αναδιοργάνωσης των επιχειρήσεων και αποδοχής των νέων συστημάτων από τους χρήστες.

Σύμφωνα με τον οδηγό PMBOK (Project Management Body of Knowledge), διαχείριση έργων ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία εφαρμόζουμε γνώσεις (knowledge), δεξιότητες (skills), εργαλεία (tools) και τεχνικές (techniques) κατά την εκτέλεση των δραστηριοτήτων του έργου με στόχο να ικανοποιήσουμε τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των συμμετεχόντων.

Επομένως, διαχείριση έργων είναι η διαδικασία ενσωμάτωσης όλων των ενεργειών που πρέπει να γίνουν καθώς το έργο διανύει τον κύκλο ζωής, ώστε να ικανοποιηθούν οι στόχοι του έργου. Συνήθως οι στόχοι του έργου ορίζονται σε συνάρτηση:

- Του αντικειμένου εργασιών, του χρόνου, του κόστους και της ποιότητας,
- Των συμμετεχόντων, οι οποίοι έχουν διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες και
- Των απαιτήσεων.

Είναι σαφές ότι η διαχείριση έργων απαιτεί γνώσεις, ικανότητες αλλά και εμπειρία. Η τυποποίηση των απαιτούμενων γνώσεων ή πιο απλά το «σώμα» των απαιτούμενων γνώσεων

περιγράφονται με συστηματικό τρόπο στο PMBOK (PMI, 2013), το οποίο έχει αναπτυχθεί από το Project Management Institute. Το PMBOK έχει αναγνωριστεί παγκοσμίως ως ένα από τα βασικά πρότυπα για τη διαχείριση έργων τόσο από τις εταιρείες του χώρου όσο και από διεθνείς οργανισμούς.

Οι γνωστικές περιοχές της Διαχείρισης Έργων είναι οι εννέα παρακάτω, όπως αναφέρονται στο PMBOK και αποδίδονται από τον Φιτσιλή (Φιτσιλής, 2015), είναι:

- Διαχείριση Ολοκλήρωσης - Ενοποίησης Έργου (Project Integration Management): Περιγράφει τις βασικές διαδικασίες που εφαρμόζονται για τη διαχείριση του έργου με σκοπό τον συντονισμό των διαδικασιών του έργου. Βασικός στόχος της ενοποίησης έργου είναι η ανάπτυξη του σχεδίου διοίκησης έργου (project management plan), το οποίο και αποτελεί το σημαντικότερο παραδοτέο της διαχείρισης του έργου. Το σχέδιο διοίκησης έργου χρησιμοποιείται για να καθοδηγήσει την εκτέλεση του έργου, να τεκμηριώσει τις παραδοχές που έχουν γίνει για το έργο, να τεκμηριώσει τις αποφάσεις που έχουν ληφθεί σε σχέση με τις εναλλακτικές λύσεις, να προσδιορίσει τον τρόπο μέτρησης της απόδοσης του έργου, να τεκμηριώσει τις δραστηριότητες που θα εκτελεστούν, να καθορίσει τα πρότυπα που θα χρησιμοποιηθούν καθώς και τον τρόπο που θα εφαρμοστούν και τον τρόπο ελέγχου και αποδοχής των παραδοτέων. Μια δεύτερη βασική διαδικασία που εκτελείται είναι ο ολοκληρωμένος έλεγχος αλλαγών (integrated change control). Ως ολοκληρωμένο έλεγχο αλλαγών ορίζουμε τη διαδικασία που περιλαμβάνει την ανασκόπηση όλων των αιτημάτων αλλαγών (change requests), την έγκριση/απόρριψη των αλλαγών καθώς και του ελέγχου των αλλαγών σε παραδοτέα (deliverables).
- Διαχείριση Εύρους Έργου (Project Scope Management): Περιγράφει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες για την εξασφάλιση όλων των εργασιών που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου. Αναπτύσσεται μία λεπτομερής έκθεση που αφορά το αντικείμενο του έργου (project scope statement), η οποία αποτελεί τη βάση για μελλοντικές αποφάσεις του έργου καθώς και η δομή ανάλυσης εργασιών (WBS - Work Breakdown Structure). Η δομή WBS είναι ιεραρχική και αναλύει το έργο σε φάσεις (phases) και πακέτα εργασίας (work packages), μέχρι να καταλήξει στις συγκεκριμένες δραστηριότητες (activities) του έργου.
- Διαχείριση Χρόνου Έργου (Project Time Management): Περιγράφει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες για την εξασφάλιση της έγκαιρης παράδοσης του έργου. Προσδιορίζονται οι δραστηριότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου, η αλληλουχία των δραστηριοτήτων, η διάρκεια της καθεμιάς και οι περιορισμοί που υπάρχουν, συντάσσοντας

το χρονοδιάγραμμα (workplan) του έργου. Το χρονοδιάγραμμα αποτελεί βασικό εργαλείο διαχείρισης και ελέγχου του έργου και χρησιμοποιείται για τον συντονισμό του προσωπικού του έργου, των πόρων και των εργασιών, καθώς πιθανές καθυστερήσεις στην εκτέλεση του έργου οδηγούν σε αύξηση του κόστους.

- Διαχείριση Κόστους Έργου (Project Cost Management): Περιγράφει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες για την σύνταξη και η παρακολούθηση του προϋπολογισμού (budget) του έργου. Απαιτείται η λεπτομερής κοστολόγηση όλων των δραστηριοτήτων αλλά και των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου. Η επιτυχής παρακολούθηση του κόστους συνεπάγεται την όσο δυνατόν γρηγορότερη καταγραφή των αποκλίσεων κόστους με σκοπό τη λήψη διορθωτικών μέτρων.
- Διαχείριση Ποιότητας Έργου (Project Quality Management): Περιγράφει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες για την εξασφάλιση ότι το έργο θα ικανοποιήσει τις ανάγκες για τις οποίες και παράγεται. Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό ποιότητας (quality planning), τη διασφάλιση ποιότητας (quality assurance) και τον ποιοτικό έλεγχο (quality control). Για τη μέτρηση της ποιότητας μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε διαφορετικές οπτικές γωνίες ανάλογα με τις προτεραιότητες των συμμετεχόντων, οι οποίες προσδιορίζονται επακριβώς στη διαδικασία της ανάπτυξης του σχεδίου ποιότητας του έργου (project quality plan), το οποίο μεταξύ άλλων περιλαμβάνει τον ορισμό διαδικασιών διασφάλισης ποιότητας και ποιοτικού ελέγχου.
- Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων Έργου (Project Human Resource Management): Περιγράφει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες για την αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο. Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό της οργανωτικής δομής του έργου, τη στελέχωση της ομάδας του έργου, τη διοίκηση του προσωπικού στα πλαίσια του έργου, τις ενέργειες για την ανάπτυξη του ομαδικού πνεύματος της ομάδας και την οργάνωση της επικοινωνίας.
- Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου (Project Communications Management): Περιγράφει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες για την εξασφάλιση της κατάλληλης χρονικά παραγωγής, συλλογής, κατανομής και διάθεσης των πληροφοριών του έργου μεταξύ των συμμετεχόντων.
- Διαχείριση Κινδύνων Έργου (Project Risk Management): Περιγράφει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες, οι οποίες σχετίζονται με την αντιμετώπιση του κινδύνου στο έργο. Είναι απαραίτητη σε κάθε έργο και περιλαμβάνει διαδικασίες όπως ο σχεδιασμός διαχείρισης κινδύνου (Risk Management Planning), ο προσδιορισμός κινδύνων (Risk identification), η

ποιοτική και ποσοτική ανάλυση κινδύνου (Qualitative & Quantitative Risk Analysis), ο σχεδιασμός απόκρισης στους κινδύνους (Risk Response Planning) και τέλος η παρακολούθηση και ο έλεγχος κινδύνων (Risk Monitoring and Control).

- Διαχείριση Προμηθειών Έργου (Project Procurement Management): Περιγράφει όλες τις απαιτούμενες διαδικασίες για τη διασφάλιση της απόκτησης όλων των απαιτούμενων αγαθών και υπηρεσιών από φορείς εκτός του έργου.
- Διαχείριση συμμετεχόντων (Stakeholder Management). Η διαχείριση των συμμετεχόντων είναι ένα κρίσιμο συστατικό για την επιτυχή υλοποίηση του κάθε έργου, προγράμματος ή δραστηριότητας. Ένας συμμετέχων είναι οποιοδήποτε άτομο, ομάδα ή οργάνωση που μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεαστεί από ένα έργο/πρόγραμμα. Η αποτελεσματική διαχείριση των συμμετεχόντων μερών δημιουργεί θετικές προσδοκίες από το έργο, μέσω της κατάλληλης διαχείρισης των προσδοκιών τους και συμφωνημένους στόχους.

KNOWLEDGE AREAS	PROJECT MANAGEMENT PROCESS GROUPS				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
PROJECT INTEGRATION MANAGEMENT	Develop Project Charter	Develop Project Management Plan	- Direct and Manage Project Work - Manage Project Knowledge	- Monitor and Control Project Work - Perform Integrated Change Control	Close Project or Phase
PROJECT SCOPE MANAGEMENT		- Plan Scope Management - Collect Requirements - Define Scope - Create WBS		- Validate Scope - Control Scope	
PROJECT SCHEDULE MANAGEMENT		- Plan Schedule Management - Define Activities - Sequence Activities - Estimate Activity Durations - Develop Schedule		Control Schedule	
PROJECT COST MANAGEMENT		- Plan Cost - Estimate Cost - Determine Budget		Control Cost	
PROJECT QUALITY MANAGEMENT		Plan Quality Management	Manage Quality	Control Quality	
PROJECT RESOURCE MANAGEMENT		- Plan Resource Management - Estimate Activity Resources	- Acquire Resources - Develop Team - Manage Team	Control Resources	
PROJECT COMMUNICATIONS MANAGEMENT		Communications Management	Manage Communications	Monitor Communications	
PROJECT RISK MANAGEMENT		- Plan Risk Management - Identify Risks - Perform Qualitative Risk Analysis - Perform Quantitative Risk Analysis - Plan Risk Responses	Implement Risk Responses	Monitor Risk	
PROJECT PROCUREMENT MANAGEMENT		Plan Procurement Management	Conduct Procurements	Control Procurements	
PROJECT STAKEHOLDER MANAGEMENT	Identify Stakeholders	Plan Stakeholder Engagement	Manage Stakeholder Engagement	Monitor Stakeholder Engagement	

Πίνακας 1: Ομάδες Διαδικασιών Διαχείρισης Έργου PMBOK® Guide–Sixth Edition

Η διαχείριση έργων επιτρέπει στους οργανισμούς να εκτελούν έργα αποδοτικά και αποτελεσματικά. Η αποτελεσματική διαχείριση έργων βοηθά τα άτομα, τις ομάδες και τους δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς:

- Να ανταποκρίνονται σε επιχειρηματικούς στόχους.
- Να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων.
- Να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας.
- Να παραδίδουν σωστά προϊόντα την κατάλληλη στιγμή.
- Να επιλύουν προβλήματα και να αντιμετωπίζουν τους κινδύνους εγκαίρως.
- Να βελτιώσουν τη χρήση οργανωτικών πόρων.
- Να διαχειριστούν την επίδραση των περιορισμών στο έργο (π.χ. σκοπός, ποιότητα, χρονοδιάγραμμα, κόστος, πόροι).

Η πίεση που ασκείται από τους οργανισμούς επιφέρει σημαντικές αλλαγές στο αντικείμενο της διαχείρισης έργων οδηγώντας σε ταχεία εξέλιξη των πρακτικών και διαδικασιών της διαχείρισης έργων, γεγονός που προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο των διαχειριστών έργων. Σήμερα παρατηρείται η ανάπτυξη παράλληλων επαγγελματικών σταδιοδρομιών για τους διαχειριστές (managers), γεγονός που τους επιτρέπει να προωθηθούν είτε μέσω της εκτελεστικής τους δραστηριότητας (πωλήσεις, μάρκετινγκ, χρηματοοικονομικά, ανθρώπινοι πόροι), είτε μέσω της αρίστης επίδοσης τους στη διαχείριση έργων (Maylor, 2003).

Η Διεθνής Ομοσπονδία Διαχείρισης Έργων – International Project Management Association (IPMA) ανέπτυξε τον οδηγό IPMA Competence Baseline (ICB), όπου περιγράφονται με λεπτομέρεια οι ικανότητες (competences) που απαιτούνται για τη διαχείριση ενός έργου, οι οποίες κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες (IPMA, 2006):

- Τεχνικές ικανότητες (technical competences)
- Ικανότητες συμπεριφοράς (behavioral competences)
- Ικανότητες γνώσης του περιβάλλοντος (contextual competences)

ΙΣΤΟΡΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

Κατά τη δεκαετία του 1950 αναπτύχθηκαν επίσημα εργαλεία και τεχνικές με σκοπό να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο στη διαχείριση μεγάλων και πολύπλοκων έργων. Την περίοδο αυτή εφαρμόσθηκε η επιστήμη της διοίκησης – στρατηγικής (Management) στη Διαχείριση Έργων. Μεταξύ των ετών 1950 και 1979, μπήκαν οι βάσεις της σύγχρονης εποχής στη Διαχείριση Έργων με την ανάπτυξη των μεθοδολογιών CPM (Critical Path Method - Μέθοδος κρίσιμης διαδρομής) και PERT (Program, Evaluation and Review Technique – Τεχνική αξιολόγησης και αναθεώρησης προγραμμάτων). Εκείνη την περίοδο ο Gantt δημιούργησε το λεγόμενο διάγραμμα Gantt, το οποίο με την σειρά του αποτέλεσε τη βάση των WBS (Work Breakdown Structure). Το CPM / PERT αυτήν την περίοδο εφαρμόσθηκε σε μεγάλα συστήματα πληροφορικής από εξειδικευμένους προγραμματιστές. Εκείνες τις δεκαετίες, οι περισσότεροι μηχανικοί υπολογιστών ήταν υπεύθυνοι για τη Διαχείριση Έργων, λόγω της δυσχρηστίας των υπολογιστών συστημάτων. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και στις αρχές της δεκαετίας του 1980, το λογισμικό διαχείρισης έργων έγινε διαθέσιμο στην αγορά και προσιτό στις εταιρείες δίνοντας πρόσβαση στις εταιρείες σε τεχνικές και πρακτικές διαχείρισης έργων. Το 1998 ο Kerzner παρατήρησε ότι η Διαχείριση Έργων είναι η "Ανάπτυξη της Διαχείρισης Συστημάτων". Η τεχνολογία των πληροφοριών επέφερε την αλλαγή των επιχειρηματικών πρακτικών και οδήγησε τις διάφορες βιομηχανίες στην υιοθέτηση των διαδικασιών της διαχείρισης έργων.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Η διαχείριση έργων στην Ελλάδα, σύμφωνα με τον Παντουβάκη (2003) δεν συμβαδίζει με τα διεθνή πρότυπα που επικρατούν στο εξωτερικό για τον καθορισμό των διαδικασιών που αφορούν στην παραγωγή των διαφόρων έργων. Στα τεχνικά έργα παρατηρείται η συμμόρφωση των διαδικασιών σύμφωνα με νομικές οδηγίες και κανονισμούς χρηματοδότησης. Στην ελληνική εργασιακή πραγματικότητα τα χρονοδιαγράμματα με την μορφή του διαγράμματος Gantt αποτελούν βασικό συστατικό κάθε έργου. Οι διαχειριστές των έργων ουσιαστικά συντάσσουν και ενημερώνουν τα χρονοδιαγράμματα με σκοπό πρώτα την παρακολούθηση χρόνου, κόστους και ύστερα την κατανομή πόρων. Για τη δημιουργία των χρονοδιαγραμμάτων δεν χρησιμοποιείται κάποιο πρότυπο ως προς τις δραστηριότητες, όπως σε άλλες χώρες για παράδειγμα τα πρότυπα ISO, αλλά δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην μεθοδολογία ανάπτυξης. Από λογισμικά διαχείρισης έργων χρησιμοποιείται ιδιαίτερα το MS-Project® και σημειώνεται σημαντική χρήση των λογισμικών διαχείρισης εργασιών, όπως είναι το JIRA®. Η διαχείριση εργασιών αποτελεί μέρος της διαχείρισης έργων και χρησιμεύσει ως βάση για την αποτελεσματική ροή εργασιών σε έναν οργανισμό, διευκολύνει την διαχείριση των ενδιαφερομένων μελών του έργου και βοηθά στην επίτευξη στόχων. Οι διαχειριστές έργων που χρησιμοποιούν λογισμικά διαχείρισης εργασιών στα έργα τους έχουν ένα λεπτομερές και ενημερωμένο χρονοδιάγραμμα έργου, μπορούν να διευθύνουν καλύτερα τα μέλη της ομάδας και να προωθήσουν αποτελεσματικότερα το έργο.

Αντίθετα, στο εξωτερικό οι προσπάθειες για τη βελτίωση του αντικειμένου της διαχείρισης έργων είναι έντονες και συνεχείς, τόσο σε ακαδημαϊκό επίπεδο, αλλά και στον επαγγελματικό χώρο μέσω της ύπαρξης μιας σειράς φορέων που σχετίζονται με τη Διαχείριση Έργων. Μεταξύ αυτών ξεχωρίζουν οι International Project Management Association (IPMA) και το Project Management Institute (PMI). Ο οδηγός PMBOK (Project Management Body of Knowledge) είναι μια συλλογή διεργασιών και παρέχει τις γενικές βασικές αρχές στη Διαχείριση Έργων για διάφορους τύπους έργων και είναι διεθνώς αναγνωρισμένο για τα θετικά αποτελέσματα της εφαρμογής των πρακτικών εμπεριέχει.

MARKETING

Οι ορισμοί του μάρκετινγκ είναι πολλοί και έχουν εξελιχθεί με την πάροδο των χρόνων. Γενικά το μάρκετινγκ ορίζεται ως «η διαδικασία στην οποία οι επιχειρήσεις δημιουργούν αξία για τους πελάτες και δημιουργούν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες προκειμένου να αποκομίσουν αξία από τους πελάτες σε αντάλλαγμα» (Kotler, Armstrong, Wong and Saunders, 2008, σ. 7). Ένας συντομότερος ορισμός είναι πως το μάρκετινγκ αφορά στην αναγνώριση και στην ικανοποίηση ανθρώπινων και κοινωνικών αναγκών. (Kotler and Keller, 2012). Η American Marketing Association προσφέρει τον ακόλουθο επίσημο ορισμό: Το μάρκετινγκ είναι η δραστηριότητα, το σύνολο θεσμών και οι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα για τη δημιουργία, την επικοινωνία, την παράδοση και την ανταλλαγή προσφορών που έχουν αξία για τους καταναλωτές, τους πελάτες, τους συνεργάτες και την κοινωνία γενικότερα. Η διοίκηση του μάρκετινγκ ορίζεται από τους Kotler και Keller (2012) ως «η τέχνη και η επιστήμη της επιλογής αγορών-στόχων και της απόκτησης, διατήρησης και ανάπτυξης πελατών μέσω της δημιουργίας, της παράδοσης και της επικοινωνίας υψηλής αξίας προς τους πελάτες».

Σύμφωνα με τους (Kotler, Armstrong, Wong and Saunders, 2008), η διαδικασία μάρκετινγκ μπορεί να χωριστεί σε πέντε βήματα.

- Κατανόηση της αγοράς και των αναγκών των πελατών.
- Σχεδιασμός πελατοκεντρικής στρατηγικής μάρκετινγκ
- Κατασκευή ενός ολοκληρωμένου προγράμματος μάρκετινγκ που να προσφέρει αξία.
- Ανάπτυξη αποδοτικών και κερδοφόρων σχέσεων με τους πελάτες και δημιουργία ικανοποίησης πελατών
- Δέσμευση αξίας από τους πελάτες για τη δημιουργία κερδών ως αντάλλαγμα από τον πελάτη

Το Μάρκετινγκ είναι ένας βασικός κλάδος που χρησιμοποιείται σε πολλά κράτη, από επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα, με σκοπό να δηλώσει τις ενέργειες και τις δραστηριότητες εκείνες που έχουν σχέση με :

- με την έρευνα αγοράς,
- τον προγραμματισμό
- την ανάπτυξη προϊόντων,
- τις προσπάθειες προώθησης και τη διαφήμιση των προϊόντων,

- τις μεθόδους και τρόπους διανομής,
- την κοστολόγηση και τον καθορισμό τιμών,
- τους όρους και τρόπους πληρωμής
- την οργάνωση και διοίκηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης,

Το μάρκετινγκ δεν αφορά μόνο την παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και την παροχή ωφελημάτων με σκοπό την κάλυψη των μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών. Οι συμμετέχοντες στο έργο πρέπει να εντοπίσουν, να προβλέψουν και να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις και ανάγκες των πελατών (Dalcher, 2014) μέσω μιας διαδικασίας ανταλλαγής. Ωστόσο, η εκτίμηση της σημασίας του μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) μεταξύ των επαγγελματιών της διαχείρισης έργων είναι πολύ χαμηλή (Patel, 2010).

PROJECT MARKETING ΚΑΙ PROJECT MANAGEMENT

Από εννοιολογική άποψη, οι όροι Project Marketing και Project Management υπήρξαν για χρόνια ως ξεχωριστοί κλάδοι, καθένας από τους οποίους αναπτύχθηκε ανεξάρτητα από τον άλλον. Στη δεκαετία του '90, οι εξελίξεις οδήγησαν τη διαχείριση των έργων σε επανατοποθέτηση και υιοθέτηση μιας πιο στρατηγικής, μακροπρόθεσμης και προσανατολισμένης προς τον πελάτη προσέγγισης, συνάδοντας με την πρόοδο που σημειώθηκε στο Project Marketing μέσα στην επόμενη δεκαετία.

Στο μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας σχετικά με τη διαχείριση έργων, το θέμα του Project Marketing λαμβάνει πολύ περιορισμένη προσοχή, όπως και τα θέματα μάρκετινγκ και πωλήσεων.

Ενώ οι τάσεις ξεκίνησαν να εξελίσσονται στη διαχείριση έργων, ωστόσο, αυτές οι διευρυμένες προσεγγίσεις στη διαχείριση του έργου άρχισαν να διαμορφώνονται χωρίς να υπάρξει αλληλεπίδραση ή παραπομπή στην αναδυόμενη τάση Project Marketing στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων. Το ίδιο ισχύει και για τους τελευταίους: οι ερευνητές του μάρκετινγκ έργων δεν επιχείρησαν ποτέ να λάβουν υπόψη τις έννοιες και τις μεθόδους διαχείρισης έργων. Ως εκ τούτου, το μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) μπορεί να αντιμετωπιστεί από δύο διαφορετικές οπτικές γωνίες: του μάρκετινγκ (Marketing) και της διαχείρισης έργων (Project Management).

PROJECT MARKETING ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Από την οπτική γωνία του μάρκετινγκ, ορίζουμε πρώτα το έργο ως μια σύνθετη συναλλαγή που αφορά ένα πακέτο προϊόντων, υπηρεσιών και έργων ειδικά σχεδιασμένο για τη δημιουργία κεφαλαιουχικών περιουσιακών στοιχείων που παράγουν οφέλη για τον αγοραστή για μεγάλο χρονικό διάστημα (Cova & Salle, 2005). Οι ερευνητές του Project Marketing τονίζουν ότι η έννοια του έργου πρέπει να επαναπροσδιοριστεί για να συμπεριλάβει τη διαχείριση των έργων, (Morris, 1997), συμπεριλαμβανομένων των δραστηριοτήτων από την πολύ πρώιμη φάση προετοιμασίας μέχρι την πολύ μεταγενέστερη φάση μετά το έργο. Η προέλευση αυτών των ευρύτερων χρονικών πλαισίων προέρχεται από τις εξής διαφορετικές παραμέτρους (Cova & Salle, 2002):

- Πελατοκεντρική προσέγγιση στη διαχείριση έργων
- Διαχείριση αλυσίδας εφοδιασμού
- Στρατηγικός προσανατολισμός του έργου

Συνεπώς, το μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) δίνει έμφαση στη συναλλαγή. Το έργο για τον πελάτη θεωρείται ως μια συναλλαγή για τον προμηθευτή. Η άποψη αυτή επικεντρώνεται στις μακροπρόθεσμες συνέπειες του έργου στις επιχειρηματικές δραστηριότητες του πελάτη (Cova & Salle, 2005).

Η βιβλιογραφία του Project Marketing αναφέρει ότι τα έργα ανέκαθεν αφορούσαν σε οργανισμούς αγοραπωλησίας. Επομένως, το μάρκετινγκ έργων ασχολείται ρητά με θέματα που σχετίζονται με το εξωτερικό μάρκετινγκ και εστιάζει στο εσωτερικό μάρκετινγκ των έργων μέσα στον οργανισμό (Tikkanen & Skaates, 2003).

Οι ερευνητές του Project Marketing (συμπεριλαμβανομένων των Cova & Hoskins, 1997; Cova et al., 2002; Salle, 2002; Tikkanen et al., 2003; Skaates, 2003; Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006; and Blomquist & Wilson, 2007) πιστεύουν ότι όλα τα έργα απαιτούν δράσεις μάρκετινγκ, λόγω των διαπραγματεύσεων έργων που περιλαμβάνουν (Lecoeuvre & Deshayes, 2006) και υποστηρίζουν ότι ενώ η διαχείριση έργων (Project Management) ασχολείται με οργανωτικά και διαχειριστικά θέματα, το μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) ασχολείται με ζητήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ των έργων.

Σύμφωνα με τους Cova και Salle (2005), η διαχείριση έργων, όπως υπάρχει στη σύγχρονη εποχή, βρίσκει τις ρίζες της στη δεκαετία του 1960 στο στρατιωτικό χώρο με σημαντικά προγράμματα και μεγάλης κλίμακας αναπτυξιακά έργα. Το Ινστιτούτο Διαχείρισης Έργων (PMI) ήταν ο ιδρυτής του οργανωτικού μοντέλου και των τυποποιημένων εργαλείων που δημιουργήθηκαν από την κοσμοθεωρία των διαχειριστών και των ομάδων έργων. Με αυτό το μοντέλο, η συναλλαγή του έργου που αποτελείται από την πρόσκληση υποβολής προσφορών περιλαμβάνεται στο συνολικό κύκλο ζωής του έργου (σύλληψη ιδέας/ σχεδιασμός / εκτέλεση / τερματισμός).

Αρχικά, οι Cova και Salle (2005) καθόριζαν το μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) ως ένα οριοθετημένο σύνολο διαδικασιών που διευκόλυναν τους προμηθευτές που πωλούσαν έργα κατά παραγγελία, να αναγνωρίζουν νέα πιθανά έργα πελατών πολύ από την πρόσκληση υποβολής προσφορών, ώστε να μπορούσαν να προετοιμαστούν αποτελεσματικά. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το έργο θεωρείται ως είδος προσφοράς και όχι ως προϊόν ή βιομηχανική υπηρεσία. Ως εκ τούτου, προτάθηκε ότι το μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) δίνει μεγαλύτερη έμφαση στις φάσεις πριν και μετά το έργο και ως αποτέλεσμα ο κύκλος ζωής του έργου αποτελείται από έξι ξεχωριστά στάδια: αναζήτηση, προετοιμασία, προσφορά, διαπραγμάτευση, υλοποίηση και μετάβαση.

Το Project Marketing, ως έννοια, εξελίχθηκε σε μια στρατηγική πρωτοβουλία, καθώς επικεντρώνεται στην πρόβλεψη δημιουργίας και εκκίνησης έργων, γεγονός που επιτυγχάνεται συνήθως με τη διαπραγματευτική μόχλευση των βασικών σχέσεων με τους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους. Οι ερευνητές του Project Marketing υποστήριξαν το χρονικό πλαίσιο που περιγράφηκε, το οποίο λαμβάνει υπόψη στις δραστηριότητες του έργου τον ρόλο προμηθευτή, ενώ παράλληλα αναπτύχθηκαν επίσης αρκετά μοντέλα με στόχο την ευθυγράμμιση του κύκλου μάρκετινγκ έργου του προμηθευτή με τον κύκλο αγοράς έργου του πελάτη.

Αυτές οι απόψεις και ορισμοί αποτέλεσαν τη βάση της οπτικής γωνίας του Project Marketing από το Marketing. Η πελατοκεντρική προσέγγιση στο Project Marketing συμβάλλει στη δημιουργία και διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με βασικούς πελάτες, εξαλείφοντας φαινόμενα βραχυπρόθεσμα. Το μάρκετινγκ έργων επίσης δημιουργεί και διατηρεί σχέσεις μεταξύ δύο έργων με τους βασικούς πελάτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς.

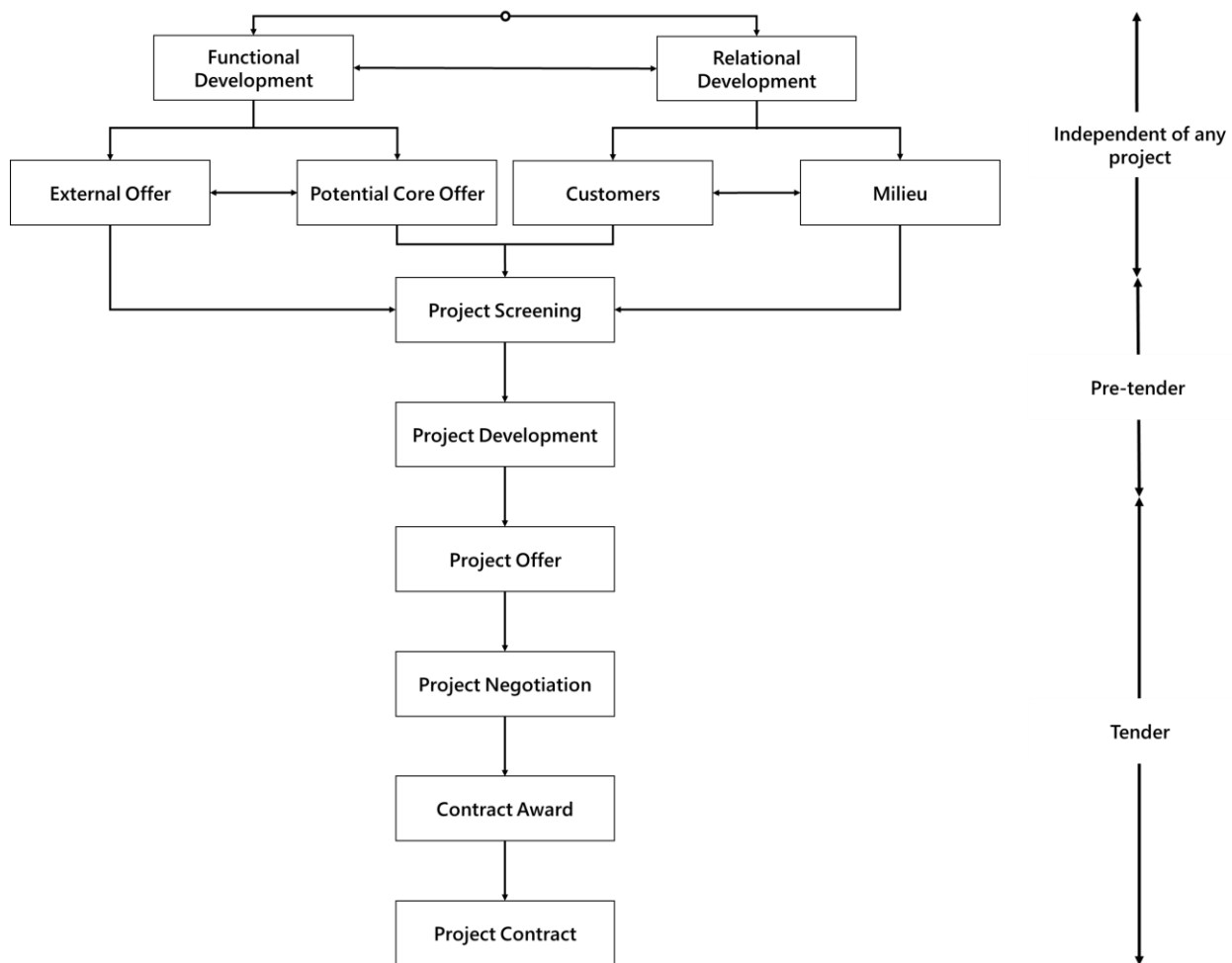
Οι Cova και Salle (2002) ανέπτυξαν ότι το Project Marketing συνίσταται από τα ακόλουθα βασικά στοιχεία:

1. Τη διαδικασία του Marketing, η οποία χωρίζεται σε τρεις φάσεις στον κύκλο ζωής του έργου:
 - *Ανεξάρτητα από το έργο (Independent of any project)* : περιλαμβάνει την πρόβλεψη και ανίχνευση μελλοντικών έργων
 - *Πριν την υποβολή προσφορών (Pre-tender)* : λαμβάνει χώρα η διαλογή των έργων όπου εξετάζονται τα χαρακτηριστικά, οι απαιτήσεις και οι πιθανές στρατηγικές ώστε να αποφασιστεί η εκκίνηση ανάπτυξης του έργου
 - *Προετοιμασία προσφορών (Tender preparation)* : λαμβάνει χώρα η υποβολή προσφορών με διαπραγματεύσεις ώστε να ακολουθήσει η συμβάση
2. Τις παραμέτρους ανάλυσης και απόφασης:
 - Περιβάλλον (milieu - έννοια που ορίστηκε ως μονάδα ανάλυσης από τους Cova, Bernard & Crespin-Mazet, Florence & Salle, Robert, (1996))
 - Πελάτης
 - Έργο
3. Τη διαχείριση των εμπλεκόμενων εντός και εκτός της επιχείρησης
4. Τη διαχείριση της θέσης και της σημασίας του προμηθευτή
5. Τη διαχείριση της συμπεριφοράς όλων των εμπλεκόμενων ρόλων που χαρακτηρίζεται από κινδύνους και αβεβαιότητα
6. Τις ενέργειες για τη δημιουργία αξίας στον πελάτη

και προσδιορίζεται από τρεις διακριτές έννοιες:

- *Ασυνέχεια (Discontinuity)* : Η ασυνέχεια της ζήτησης για έργα
- *Μοναδικότητα (Uniqueness)* : Η μοναδικότητα κάθε έργου από τεχνική, οικονομική και κοινωνικοπολιτική άποψη
- *Πολυπλοκότητα (Complexity)* : Η πολυπλοκότητα κάθε έργου όσον αφορά τον αριθμό των εμπλεκόμενων

Οι ερευνητές του Project Marketing θεωρούν ότι η αντιμετώπιση της ασυνέχειας στην ζήτηση αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στρατηγικά ζητήματα στο μάρκετινγκ των έργων. Μετά την ολοκλήρωση ενός έργου, ξεκινά μια αδρανής περίοδος όπου υπάρχει πιθανότητα μελλοντικών αναγκών όπου απαιτούνται βελτιώσεις σχετικά με το έργο ή η τεχνογνωσία του προμηθευτή. Αυτή η φάση είναι σημαντική όχι μόνο για την εμφάνιση νέων ευκαιριών για έργα αλλά και για την δημιουργία και διατήρηση σχέσεων μεταξύ του αγοραστή και του πωλητή.

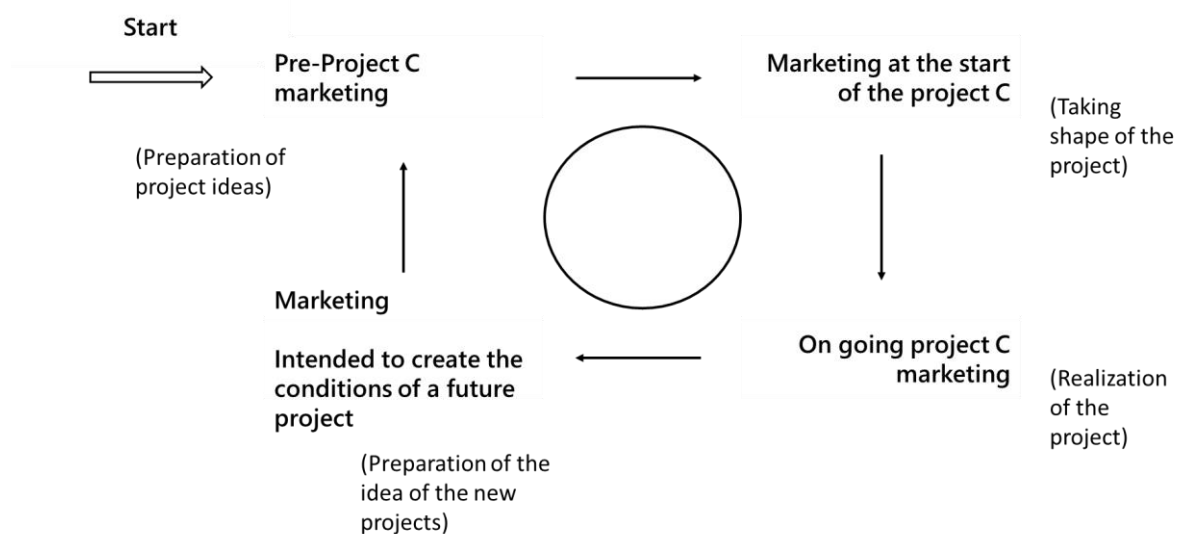


Εικόνα 2:Η διαδικασία του Project Marketing σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Cova et al, 2002)

Προκύπτει λοιπόν ότι, πρωταρχικός στόχος του Project Marketing είναι να κερδίσει τη σύμβαση, ενώ αποτελεί μια συνεχής διαδικασία που λαμβάνει χώρα καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου, από την σύλληψη μέχρι και την φάση της παρακολούθησης. Η φάση της παρακολούθησης που ακολουθεί μετά την παράδοση του έργου είναι πολύ κρίσιμη καθώς καθορίζει την ικανοποίηση του πελάτη και την επιτυχία του έργου και κατ' επέκταση συμβάλει στον περιορισμό της ασυνέχειας. (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006, Cova et al., 2002).

Χρησιμοποιώντας μελέτες περιπτώσεων, οι Lecoeuvre-Soudain και Deshayes (2006) απέδειξαν την πολυπλοκότητα και τη δυναμική της διαδικασίας του Project Marketing και την ανέπτυξαν περαιτέρω προσθέτοντας μια ακόμα φάση, διαμορφώνοντας τον κύκλο ζωής ως εξής:

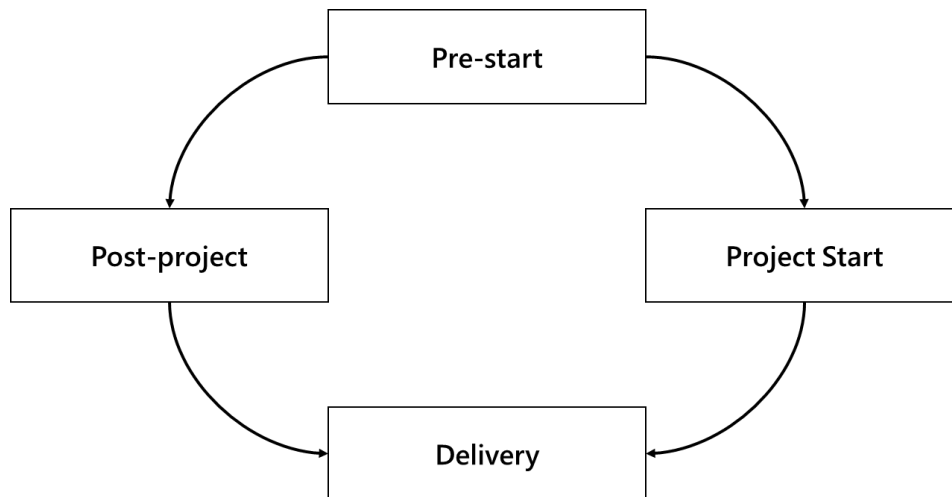
1. *Preproject Marketing (Μάρκετινγκ πριν το έργο)*: Το έργο δεν υπάρχει ακόμα, αλλά ο προμηθευτής προβλέπει τις απαιτήσεις του πελάτη, αναπτύσσει πιθανές προσφορές και διατηρεί τη σχέση με τον πελάτη.
2. *Marketing at the Start of the Project (Μάρκετινγκ στην αρχή του έργου)*: Ο προμηθευτής οριοθετεί τους κανόνες επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης με τους λοιπούς εμπλεκόμενους (δίκτυο σχέσεων).
3. *Ongoing Project Marketing (Μάρκετινγκ κατά την διάρκεια του έργου)*: Ο προμηθευτής, ο πελάτης και οι υπεργολάβοι μέσω συναντήσεων και συνεχούς επικοινωνίας, επαναδιαπραγματεύονται, προχωρούν σε τροποποιήσεις, ελέγχουν και ενημερώνονται για τις φάσεις του έργου μέχρι τη λήξη του.
4. *Creating the Conditions for Future Projects (Δημιουργία προϋποθέσεων για μελλοντικά έργα)*: Ο προμηθευτής διατηρεί τη σχέση με τον πελάτη, μέσω εφοδιαστικής και υλικοτεχνικής υποστήριξης, επιτρέποντας του με αυτό τον τρόπο να διαχειριστεί την ασυνέχεια στις επιχειρηματικές δραστηριότητες του έργου και να προετοιμαστεί για μελλοντικά έργα.



Εικόνα 3: Οι τέσσερις φάσεις της διαδικασίας του Project Marketing (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006)

Αυτές οι τέσσερις φάσεις μπορούν να διερευνηθούν λεπτομερώς και οι μεμονωμένες δραστηριότητες σε κάθε φάση εξαρτώνται από τον κλάδο της βιομηχανίας και από την μεμονωμένη επιχείρηση. Ωστόσο, γενικά, οι Lecoeuvre-Soudain και Deshayes (2009) δήλωσαν ότι οι τέσσερις φάσεις θα μπορούσαν να χωριστούν σε υπό-φάσεις.

Συνοψίζοντας, έχοντας αναλύσει το Project Marketing από την προοπτική του Marketing, βλέπουμε ότι το έργο έχει έναν ευρύτερο πελατοκεντρικό ορισμό που περιλαμβάνει τη διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας και τον στρατηγικό προσανατολισμό. Το μάρκετινγκ έργων από αυτή την οπτική γωνία μπορεί να περιγραφεί με ένα μοντέλο τεσσάρων φάσεων.



Εικόνα 4: Μοντέλο τεσσάρων φάσεων Project Marketing (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006)

Επιπλέον, η έννοια της ασυνέχειας του έργου, που ασχολείται με την περίοδο μετά την παράδοση του έργου όπου δεν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ του προμηθευτή και του πελάτη, έχει εξαιρετική σημασία για τις πελατειακές σχέσεις και οι διαφορετικοί τρόποι περιορισμού αυτής της ασυνέχειας έχουν διερευνηθεί εκτενώς από τη βιβλιογραφία. Ωστόσο, κάθε εταιρία έχει αναπτύξει διαφορετικούς τρόπους επίλυσης της ασυνέχειας του έργου στο Project Marketing. Σύμφωνα με τους ερευνητές του Marketing, από την ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στις μακροχρόνιες σχέσεις πελατών και προμηθευτών, το Project Marketing μπορεί να οριστεί ως η διαχείριση πολλών έργων από την πλευρά του προμηθευτή.

PROJECT MARKETING ΑΠΟ ΤΗΝ ΟΠΤΙΚΗ ΤΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ

Σκοπός της χρήσης έργων είναι η εξακρίβωση της οργανωτικής ευελιξίας μέσα στον οργανισμό και η εξασφάλιση της ποιότητας των αποτελεσμάτων των διεξαγόμενων επιχειρηματικών διαδικασιών (Patel, 2010). Αυτή η φιλοσοφία γύρω από τον όρο έργο αποτελεί την βάση της προοπτικής του Project Marketing.

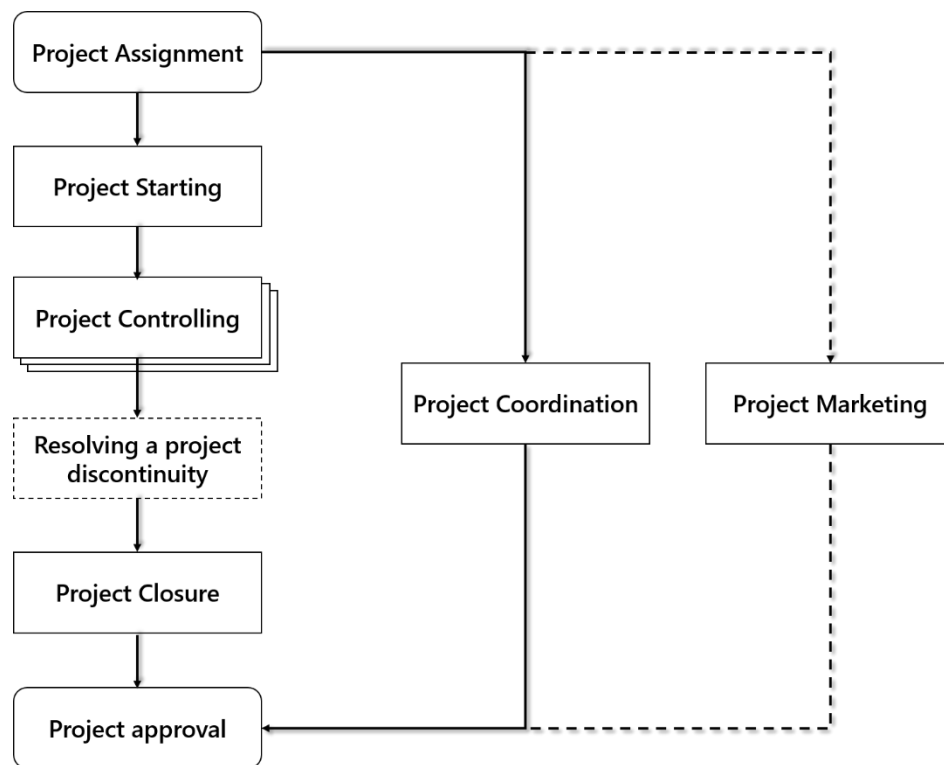
Οι ερευνητές της διαχείρισης έργων (όπως Dinsmore & Cabanis-Brewin, 2006. Gareis, 2002) περιγράφουν το μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) ως μία διαδικασία της διαχείρισης έργων (Project Management) και ως εκ τούτου πιστεύουν πως η διοίκηση και διαχείριση έργων περιλαμβάνει το μάρκετινγκ έργων. Σύμφωνα με αυτή την ομάδα ερευνητών, η διαχείριση έργων στοχεύει στην επίτευξη αποτελεσματικών επιδόσεων, την επιτυχή διαχείριση των σχέσεων του έργου στο πλαίσιο του έργου, στη μείωση της πολυπλοκότητας του έργου και στη διαχείριση της δυναμικής του έργου. Η εκπλήρωση αυτών των στόχων συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων του έργου.

Η κοινότητα διαχείρισης έργων βλέπει ένα έργο με διάφορους τρόπους (Turner et al., 2010):

- Ως σύστημα, (Cleland & King, 1983, Kerzner, 2009).
- Ως διαδικασία, (Garies & Stummer, 2008, Turner & Huemann, 2014, Turner, 2014).
- Ως κοινωνικό κατασκεύασμα (Gareis, 2005, Turner et al., 2010).
- Ως μια προσωρινή προσπάθεια για τη δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας ή αποτελέσματος (Project Management Institute, 2013).
- Ως εργασία με περιορισμένο χρόνο και κόστος για την υλοποίηση ενός συνόλου καθορισμένων παραδοτέων σύμφωνα με καθορισμένες απαιτήσεις (International Project Management Association, 2006).
- Ως μια προσωρινή οργανωτική δομή στην οποία εκχωρούνται πόροι με σκοπό να αναλάβει να φέρει εις πέρας μια επιχειρηματική ή άλλη δράση, η οποία γίνεται για πρώτη φορά ή/και έχει αποκλειστικά δικά της χαρακτηριστικά ή/και είναι μεταβατική και ως εκ τούτου μη επαναλαμβανόμενη δομή, η οποία καλείται να διαχειριστεί την αβεβαιότητα που τα παραπάνω συνεπάγονται και την ανάγκη ολιστικής προσέγγισης ώστε να επιτύχει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα (Turner & Müller, 2003).

Παρόλο που οι ερευνητές στον τομέα της διαχείρισης έργων έχουν διαφορετική προοπτική όσον αφορά το μάρκετινγκ έργων (Project Marketing), συμφωνούν με τους ερευνητές του Marketing πως πολλά έργα χαρακτηρίζονται από υψηλού βαθμού προσανατολισμό στο περιεχόμενο αλλά από χαμηλού βαθμού προσανατολισμού στην εμπορία (Marketing) καθώς επικεντρώνονται κυρίως στην εκπλήρωση των πακέτων εργασίας. Οι Cleland και Gareis (2006) πιστεύουν ότι η διαδικασία μάρκετινγκ των έργων (Project Marketing) θα εξασφάλιζε την κατάλληλη προσοχή της διοίκησης και θα ελαχιστοποιούσε τις συγκρούσεις στο έργο και στις σχέσεις με τα σχετικά περιβάλλοντα. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, μπορεί να οριστεί το μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) ως η επικοινωνία του έργου με τα σχετικά περιβάλλοντα (Turner et al., 2010; Müller & Turner, 2010). Τόνισαν τη σημασία της κατανόησης της περιβαλλοντικής ανάλυσης του έργου και της ανάπτυξης της κουλτούρας του έργου. Προσδιόρισαν ως βασικά συστατικά του Project Marketing τις διαπραγματεύσεις ασαφών αρχικών σταδίων, τη διάρθρωση λύσης του έργου, τη διαχείριση των σχέσεων των ενδιαφερομένων μερών και τη διαχείριση των αλληλεπιδράσεων του μάρκετινγκ και της διαχείρισης του έργου, καθώς και την προώθηση του έργου με βάση την επιχείρηση.

Σε όλους τους ορισμούς ενός έργου, ο Kerzner (2005) παρατήρησε την αυξανόμενη σημασία της διαχείρισης έργων στην κοινωνία σήμερα. Πλέον βρισκόμαστε σε ένα περιβάλλον με προσανατολισμό στο έργο, όπου τα έργα είναι καθήκοντα που καθορίζονται από στόχους.



Εικόνα 5: Η διαδικασία του Project Management σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Cleland and Gareis, 2006)

Όπως αναφέρθηκε, ένα έργο απεικονίζεται ως μια υπηρεσία αλλαγής, μια προσωρινή οργάνωση, μια λειτουργία και ένα περιβάλλον διαχείρισης, καθιερωμένο για την απόδοση σύνθετων και σχετικά μοναδικών επιχειρηματικών διαδικασιών, σε όλες τις περιπτώσεις αυστηρά χρονικά περιορισμένο, ξεκινώντας από την ανάθεση του έως την παράδοση των αποτελεσμάτων του. Με βάση αυτές τις έννοιες, η διαδικασία του Project Marketing ξεκινάει μετά την ανάθεση του έργου (Project Assignment) και σταματά πριν από τη φάση έγκρισης του έργου (Project Approval), αποτελώντας δηλαδή μέρος της διαδικασίας διαχείρισης του έργου.

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας εκκίνησης του έργου (Project Starting), στη φάση της προετοιμασίας, η πληροφορία μεταφέρεται από πάνω προς τα κάτω, χρησιμοποιώντας τον χάρτη έργου και περιλαμβάνει τους στόχους του έργου, τα σχέδια του έργου, τον οργανωτικό σχεδιασμό του έργου, τις πληροφορίες και δραστηριότητες οικοδόμησης ομάδας, τη διαχείριση και ανάλυση κινδύνων, τη κοινωνική κατασκευή του έργου, τα σχέδια ανάπτυξης σχέσεων περιβάλλοντος έργου, αρχικό μάρκετινγκ του έργου και τη δημιουργία αρχικής τεκμηρίωσης διαχείρισης του έργου (Gareis, 2005, Turner, 2014).

Η διαδικασία συντονισμού του έργου (Project Coordination) είναι μια συνεχής διαδικασία που εξασφαλίζει την απόδοση του έργου, την ύπαρξη επαρκούς πληροφόρησης για τα μέλη της ομάδας και τη συνεχή υποστήριξη για την ολοκλήρωση των πακέτων εργασίας.

Ο έλεγχος του έργου (Project Controlling) αναλύει την κατάσταση του έργου, την αναδιάρθρωση της οργάνωσης και κουλτούρας του έργου, την αναθεώρηση των στόχων του έργου και τον επανασχεδιασμό των σχετικών σχέσεων του έργου. Αυτή η διαδικασία εκτελεί επίσης δράσεις μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) (Gareis, 2006).

Η ασυνέχεια ενός έργου (Project Discontinuity) μπορεί να περιγραφεί ως μια κρίση, μια ευκαιρία ή μια φάση μετάβασης. Το κλείσιμο του έργου καλύπτει τον προγραμματισμό και την ολοκλήρωση όλων των εναπομείναντων εργασιών του έργου, την αξιολόγηση του έργου, τη διάλυση της ομάδας, την έναρξη της φάσης μετά το έργο και τη μεταφορά των διδαγμάτων που έχουν αντληθεί από τη μόνιμη οργάνωση (Lecoeunre & Turner, 2014). Σε αυτή τη φάση, οι σχέσεις περιβάλλοντος των έργων διαλύονται (Turner, 2014) και οι ενέργειες του Project Marketing αρχίζουν να κλείνουν.

Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας από την ανάθεση του έργου (Project Assignment) μέχρι την έγκριση του έργου (Project Approval), το μάρκετινγκ έργου (Project Marketing) ασκείται παράλληλα με το συντονισμό του έργου (Project Coordination).

Ο στόχος του μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) είναι η γεφύρωση επικοινωνίας των στρατηγικών με τα περιβάλλοντα του έργου (Turner et al., 2010, Müller & Turner, 2010). Όλες οι δράσεις μάρκετινγκ έργων αποσκοπούν στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης, στην ενημέρωση και ανάπτυξη συναίνεσης με το περιβάλλον και στην συμβολή για την ολοκλήρωση όλων των δραστηριοτήτων. Συνεπώς αποτελεί μέρος της διαδικασίας που σχετίζεται με την εμπλοκή των ενδιαφερομένων μελών (Eskerod, 2013, Huemann, Eskerod, & Wenninger, 2014, Turner, 2014).

Η ανάλυση του περιβάλλοντος του έργου, όπως αναφέρθηκε, μαζί με την ανάπτυξη της κουλτούρας του έργου αποτελούν τη βάση του μάρκετινγκ των έργων (Project Marketing). Η ανάλυση αυτή επιτρέπει τη διαφοροποίηση των στρατηγικών μάρκετινγκ του έργου με τα συγκεκριμένα μέτρα που λαμβάνονται ανά περιβάλλον (ομάδες-στόχοι μάρκετινγκ). Κατά την ανάπτυξη της κουλτούρας του έργου ορίζονται με συνέπεια και σαφήνεια το όνομα του έργου, το λογότυπο του έργου και οι αξίες του έργου, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξη των εργαλείων για το Project Marketing.

Στα έργα, παρατηρούμε τη διαφορά μεταξύ των αντικειμενοστραφών δραστηριοτήτων μάρκετινγκ (όπως το κόστος / όφελος των αποτελεσμάτων του έργου) και των δραστηριοτήτων με προσανατολισμό στη διαδικασία. Το μάρκετινγκ των έργων πρέπει να εκτελείται από όλα τα μέλη της οργάνωσης του έργου (Cleland και Gareis, 2006). Η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί νέο προσανατολισμό των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των διαχειριστών έργων. Οι διαχειριστές του έργου έχουν πλέον και ευθύνες μάρκετινγκ (Turner et al., 2010, Müller & Turner, 2010) όπως και όλα τα μέλη που σχετίζονται με την οργάνωση του έργου. Το κόστος του μάρκετινγκ έργων πρέπει να ληφθεί υπόψη στον προϋπολογισμό διαχείρισης του έργου.

Συνεπώς, ο κόσμος της έρευνας στον τομέα της διαχείρισης έργων τονίζει ότι το μάρκετινγκ των έργων (Project Marketing) είναι ιδιαίτερα σημαντικό στα εσωτερικά έργα, με κεντρική πρόκληση την εξασφάλιση της αποδοχής των στόχων του έργου. Ελκυστικά έργα, όπως για παράδειγμα η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, μπορούν να διαφοροποιηθούν από μη ελκυστικά έργα, όπως η εφαρμογή στρατηγικών εξορθολογισμού στην εταιρεία (Cleland & Gareis, 2006). Σε άλλες αναφορές έργων, πολλές φορές το μάρκετινγκ έργων συνδυάζεται με το μάρκετινγκ προϊόντων. Παρόμοια με την προοπτική των στελεχών Marketing, τονίζεται η συμβολή του Project Marketing στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στους πελάτες και στους συνεργάτες.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ PROJECT MARKETING ΚΑΙ PROJECT MANAGEMENT

Το Project Marketing υιοθετεί μια προοπτική μάρκετινγκ για τα έργα. Σύμφωνα με την άποψη που υιοθέτησαν οι ερευνητές στο πεδίο, το Project Marketing περιλαμβάνει τη διαχείριση έργου και θέτει τα έργα στο ευρύτερο πλαίσιο των επιχειρηματικών σχεδίων (Cova & Hoskins, 1997; Cova, Ghauri & Salle, 2002. Tikkanen, Kujala & Artto, 2003. Skaates και Tikkanen, 2003, Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006; Blomquist & Wilson, 2007). Από την άλλη πλευρά, οι διαχειριστές έργων προσδιορίζουν το Project Marketing ως μια διαδικασία της διαχείρισης έργου (Gareis, 2005, 2006; Turner et al., 2010), πιστεύοντας ότι είναι ένας από τους ρόλους του διαχειριστή έργου.

Επομένως, μπορούμε να παρατηρήσουμε τις διαφορετικές θεωρίες προς το μάρκετινγκ των έργων (Project Marketing). Ο Cova (2005) δήλωσε ότι, από εννοιολογική άποψη, το Project Marketing (μάρκετινγκ έργων) και το Project Management (διαχείριση έργων) υπήρξαν για χρόνια ως ξεχωριστοί κλάδοι, οι οποίοι αναπτύχθηκαν μεμονωμένα και ανεξάρτητα μεταξύ τους και όρισε τα βασικά σημεία που προκύπτουν από την σύγκρισή τους:

Θέματα & Αρχές Βασικά σημεία	<i>Project Management</i>	<i>Project Marketing</i>
Το έργο	Προσωρινή οργάνωση	Συναλλαγή
Χαρακτηριστικά έργου	Ορισμένο χρονικό πλαίσιο και συγκεκριμένοι στόχοι	Διακοπή και ασυνέχεια μεταξύ των έργων
Κύκλος έργου	Αρχίζει με την αίτηση υποβολής προτάσεων	Ξεκινάει πριν εμφανιστεί ευκαιρία για έργο
Προσέγγιση	Οι πόροι ανατίθενται στην ενίσχυση εσωτερικών σχέσεων	Οι πόροι ανατίθενται στην διατήρηση των σχέσεων με τον πελάτη
Ενδιαφερόμενοι	Εσωτερικοί και εξωτερικοί φορείς που μπορούν να έχουν θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη του έργου	Σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των εξωτερικών φορέων επηρεάζουν το περιβάλλον που αναπτύσσεται το έργο
Προέλευση έργου	Κυρίως δίνεται	Δίνεται ή κατασκευάζεται από κοινού

Πίνακας 2: Σύγκριση Project Management και Project Marketing

Παρά τις διαφορές που διαπιστώνονται από τις προοπτικές του Marketing και του Project Management, και από τις δύο πλευρές εμφανίζονται και κοινές πεποιθήσεις:

- Η χρησιμότητα επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ πελατών, προμηθευτών και συνεργατών.
- Ο υψηλός βαθμός πολυπλοκότητας των έργων.
- Η πελατοκεντρική προσέγγιση των έργων.
- Ο προσανατολισμός των έργων στις διαδικασίες.
- Η ανθρώπινη πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας του έργου είναι εξίσου σημαντική με τα παραδοσιακά στοιχεία της διαχείρισης του έργου.

Τα στελέχη Marketing υπογραμμίζουν ότι στον πακτωλό πληροφοριών της συνεχώς αυξανόμενης βιβλιογραφίας σχετικά με τη διαχείριση έργων, έχει δοθεί ελάχιστη προσοχή στο ζήτημα του μάρκετινγκ ενός έργου (Project Marketing). Υποθέτουν ότι αυτό οφείλεται σε δύο κύριους λόγους. Ο πρώτος λόγος είναι ότι τα περισσότερα έργα προέρχονται από οργανισμούς και, κατά συνέπεια, ενδέχεται να μην χρειαστεί να διατεθούν στο εμπόριο. Ο δεύτερος λόγος είναι ότι τα έργα περιορίζονται από το χρόνο και η πλειονότητα των μεθόδων διαχείρισης έργων λαμβάνουν χώρα μετά την ανάθεση του έργου.

Από την οπτική των στελεχών Marketing, το Project Marketing αφορά στα διάφορα είδη δραστηριοτήτων και λειτουργιών που λαμβάνουν χώρα με σκοπό την επίτευξη συμφωνιών συμβάσεων, δίνει ιδιαίτερη σημασία στους πελάτες με σκοπό την αναγνώριση και ανάπτυξη ευκαιριών που προσφέρονται από τα έργα και επικεντρώνεται στις μακροπρόθεσμες επιπτώσεις αυτών. Αυτό το πεδίο σπουδών χαρακτηρίζεται ως πελατοκεντρικό και σχετίζεται με τους ενδιαφερόμενους ενός έργου καθώς οι εμπλεκόμενοι φορείς θα μπορούσαν να βρίσκονται εντός και εκτός του οργανισμού.

Αντίθετα, σύμφωνα με την οπτική των στελεχών Project Management, η διαχείριση έργου στοχεύει στην επιτυχή διαχείριση των σχέσεων του έργου στο πλαίσιο του έργου και ως εκ τούτου η διαδικασία της διοίκησης και διαχείρισης έργων συμπεριλαμβάνει το μάρκετινγκ έργων. Παρ' όλα αυτά, μελέτες στην διαχείριση έργων έχουν επεκτείνει τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε αυτό το πεδίο ενσωματώνοντας μια πελατοκεντρική προσέγγιση πλησιάζοντας περισσότερο την κοσμοθεωρία που υιοθετήθηκε από το Project Marketing .

Το μάρκετινγκ έργων, ωστόσο, είναι μια έννοια υπό ανάπτυξη και φαίνεται να μην εφαρμόζεται στην βιομηχανία σήμερα. Με τόσο ελάχιστη γνώση, οι ερευνητές αντιμετωπίζουν μεγάλες προκλήσεις στην προσπάθεια τους να συνδέσουν αυτό το θεωρητικό πεδίο με τις πρακτικές που εφαρμόζονται στην πραγματικότητα. Οι οργανισμοί απαιτούν έργα που χαρακτηρίζονται από υψηλότερου βαθμού προσανατολισμό στην αγορά. Για να εξασφαλιστεί η κατανόηση του Project Marketing και να θεμελιωθεί η σημασία του στη βιομηχανία σήμερα πρέπει να ξανασκεφτούμε και να επαναπροσδιορίσουμε την διαχείριση έργου ως διαδικασία. Προκύπτει λοιπόν πως η επίτευξη αυτών των στόχων απαιτεί από τους διαχειριστές έργων να αναλάβουν αρμοδιότητες μάρκετινγκ (Turner et al., 2010, Müller & Turner, 2010) και αντίστοιχα τα στελέχη Marketing να ενσωματώσουν την διαχείριση έργων στα καθήκοντα τους. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η διασταύρωση των όρων Project Management και Project Marketing.

MARKETING PROJECT MANAGEMENT

Μια ακόμα έννοια που δεν έχει διερευνηθεί από την βιβλιογραφία και αφορά στην διασταύρωση των όρων Project Management και Project Marketing, είναι η διαχείριση έργων μάρκετινγκ (Marketing Project Management – MPM). Είναι πολύ πιθανό, ο όρος Project Marketing να συγχέεται με την εφαρμογή και προσαρμογή των μεθόδων και πρακτικών της διαχείρισης έργων, με σκοπό την επίτευξη στόχων και την ολοκλήρωση εργασιών Marketing, γεγονός που μας δίνει την ευκαιρία να εισάγουμε τον όρο της διαχείρισης έργων μάρκετινγκ (Marketing Project Management – MPM). Ως διαχείριση έργων μάρκετινγκ μπορούμε να θεωρήσουμε την διοίκηση και ανάπτυξη μίας εκστρατείας μάρκετινγκ που περιλαμβάνει για παράδειγμα την επιλογή γραφικών και ρητών, την επιλογή προϊόντων, την διαχείριση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και λοιπών διαδικασιών του μάρκετινγκ. Η εφαρμογή της διαχείρισης έργων μάρκετινγκ μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, παρέχοντας κατευθυντήριες γραμμές στα μέλη της ομάδας, που τους βοηθούν να ολοκληρώσουν τις εργασίες σωστά και αποτελεσματικά.

Τα στελέχη μάρκετινγκ στα έργα τους καλούνται να χειριστούν τον προγραμματισμό, τον καθορισμό των καθηκόντων και τα χρονοδιαγράμματα. Η διαχείριση έργων μάρκετινγκ περιλαμβάνει την ύπαρξη συστημάτων διαχείρισης έργων, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν εξελιγμένα εργαλεία για την ανάπτυξη έργων μάρκετινγκ καθώς προσφέρουν στις ομάδες μια ολοκληρωμένη δομή που θα τους βοηθήσει να ολοκληρώσουν με ακρίβεια τα έργα. Συνοπτικά η απαιτούμενη λειτουργικότητα για έργα μάρκετινγκ περιλαμβάνει:

- Παρακολούθηση χρόνου και εξόδων
- Διαχείριση έργου με εργαλεία διαχείρισης εργασιών και ομαδικής συνεργασίας
- Παραγωγή αναφορών και πίνακες ελέγχου για προϋπολογισμό, χρονοδιαγράμματα και κόστος
- Διαχείριση πόρων
- Τιμολόγηση και διαχείριση προϋπολογισμού

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να ορίσουμε πως ένα λογισμικό διαχείρισης έργων Marketing (MPM), αυτοματοποιεί και διευκολύνει την ανάπτυξη εκστρατειών και έργων Marketing, προσφέροντας στις ομάδες Marketing μια ολοκληρωμένη δομή.

Η ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΕΡΓΩΝ

Από τις διαδικασίες υλοποίησης και εγκατάστασης ενός έργου, προκύπτουν διάφορες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι διαχειριστές έργων. Υπάρχει ένα ευρύ φάσμα θεμάτων που αφορούν τόσο στο σχεδιασμό όσο και στη μετέπειτα ανάπτυξη του έργου, που απαιτεί από τους διαχειριστές έργων ιδιαίτερη προσοχή στις διαδικασίες και στα καθήκοντα που καλούνται να ολοκληρώσουν, προκειμένου να αυξήσουν την πιθανότητα επιτυχίας του έργου. Παρά όμως τα τεράστια οφέλη που έχουν αποφέρει οι κατευθυντήριες γραμμές της διοίκησης έργων, στη διαδικασία διαχείρισης έργων δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη σημασία στην επιτυχημένη προώθηση ή πώληση του έργου στους εν δυνάμει χρήστες του.

Με το πέρασμα των χρόνων, η αγορά γίνεται ολοένα και περισσότερο ανταγωνιστική και διεθνής. Η εξέταση των αναγκών του πελάτη/χρήστη αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης έργων, όχι μόνο με σκοπό την αντιμετώπιση προβλημάτων ή την κάλυψη αναγκών από την επιτυχία του έργου, αλλά και την δημιουργία αξίας στον πελάτη. Γίνεται σαφές ότι η λειτουργία προώθησης/πώλησης έργων, ή Marketing έργων, αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία και για τις ομάδες διαχείρισης και διοίκησης των έργων αλλά και για τους οργανισμούς. Τάσσεται επιτακτική η ανάγκη για τους διαχειριστές έργων να εφαρμόσουν και να ολοκληρώσουν ένα σύνολο δραστηριοτήτων που αφορούν στην αποτελεσματική “πώληση” του έργου στους πελάτες του, ενσωματώνοντας στον διαχειριστή τον ρόλο του εμπόρου.

Τα τελευταία χρόνια, η πρακτική διαχείρισης μάρκετινγκ κερδίζει την προσοχή στη βιβλιογραφία διαχείρισης έργων, συζητώντας την πιθανή αλληλεπίδραση μεταξύ διαχείρισης έργου και πρακτικής διαχείρισης μάρκετινγκ (Lecoeuvre-Soudain & Deshayes, 2006) (Lecoeuvre-Soudain, Deshayes, & Tikkanen, 2009) (Golob, Bastič & Pschunder, 2013). Λαμβάνοντας υπόψη τον πυρήνα της σύγχρονης θεωρίας του μάρκετινγκ ότι για να επιτευχθεί σταθερή επιτυχία, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντοπίζουν και να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους πιο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές τους (Kirca, Jayachandran, & Bearden, 2005), συμπεραίνουμε ότι μια πελατοκεντρική προσέγγιση στη διαχείριση έργων μπορεί να εξασφαλίσει καλύτερες επιδόσεις.

Οι διαχειριστές έργων πρέπει να κατανοήσουν ότι για να ολοκληρώσουν επιτυχώς ένα έργο, πρέπει να αναλάβουν ένα σύνολο ευθυνών και δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την αποτελεσματική «πώληση» του έργου στους πελάτες του. Οι Pinto και Covin (1992) εισήγαγαν

ένα πλαίσιο για να βοηθήσουν τις ομάδες έργων να προσαρμοστούν στα επερχόμενα καθήκοντα μέσω της ανάπτυξης ενός σχεδίου μάρκετινγκ έργου. Το σχέδιο μάρκετινγκ είναι μια τεχνική που έχει αναπτυχθεί από τους εμπόρους για τη χάραξη της στρατηγικής πίσω από την επιτυχή κυκλοφορία και την εισαγωγή νέων προϊόντων. Σκοπός των Pinto και Covin ήταν η εφαρμογή του πλαισίου ενός σχεδίου μάρκετινγκ στους ρόλους και τις δραστηριότητες που οι ομάδες έργων πρέπει να αντιμετωπίσουν για να κερδίσουν την αποδοχή του πελάτη και κατ' επέκταση την επιτυχή προώθηση των έργων τους. Η επισκόπηση αυτού περιλαμβάνει:

1. Ανάλυση Πελατών

- Οι ανάγκες του πελάτη
- Επιλογές / εναλλακτικές του πελάτη
- Η ικανότητα του πελάτη να επηρεάζει τις παραμέτρους σχεδιασμού του έργου.
- Η ανοχή του πελάτη σχετικά με το κόστος, το χρόνο και τα κριτήρια απόδοσης.
- Η ικανότητα του πελάτη να δεχτεί το ολοκληρωμένο προϊόν
- Εφαρμογή πολιτικών για την υποστήριξη του πελάτη

2. Στρατηγική μάρκετινγκ προϊόντων

- Καθορισμός των στόχων μάρκετινγκ
- Ορισμός στρατηγικών και τακτικών μάρκετινγκ (Μείγμα Μάρκετινγκ, 4 Ps - τιμή, προϊόν, προώθηση, και διανομή)

3. Αξιολόγηση και έλεγχος

- Προσδιορισμός μετρικών
- Ορισμός προτύπων απόδοσης
- Μέτρηση πραγματικής απόδοσης
- Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα απόδοσης
- Καθορισμός αιτίας αποκλίσεων
- Λήψη διορθωτικών μέτρων

Η ΕΝΣΩΜΑΤΩΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ ΣΤΟ MARKETING

Οι δομημένες και πειθαρχημένες διαδικασίες διαχείρισης έργων έχουν οδηγήσει εδώ και χρόνια στην επιτυχημένη ανάπτυξη προγραμμάτων λογισμικού. Το ερώτημα όμως για το αν ο τομέας του Marketing μπορεί να επωφεληθεί από τις πρακτικές της διαχείρισης έργων, δεν έχει απαντηθεί μέχρι και σήμερα. Αναμφίβολα, χωρίς την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης έργων, η λειτουργία του Marketing θα αντιμετώπιζε προβλήματα από την ανταπόκριση των επιχειρηματικών στόχων μέχρι και την ικανοποίηση των πελατών. Πρακτικές της διαχείρισης έργων όπως η ανάπτυξη στρατηγικής, ο προγραμματισμός χρόνου και η μεθοδολογία, θα μπορούσαν να προσφέρουν σημαντική βελτίωση στο Marketing.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Οι καλύτερες πρακτικές της διοίκησης και διαχείρισης έργων οδηγούν στην ανάπτυξη στρατηγικής με σκοπό την επιτυχία. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει να είναι κατανοητοί και με σαφήνεια εκφρασμένοι οι επιχειρηματικοί στόχοι του οργανισμού, καθώς η αξία αυτών αποτελεί βασική κατευθυντήρια γραμμή για την εφαρμογή διαδικασιών της διαχείρισης έργων. Από τον ορισμό των στόχων και την άρθρωση οράματος, προκύπτουν και τα μετρήσιμα μέτρα για τον προσδιορισμό της προόδου.

Βασικό ρόλο επίσης διαδραματίζει και ο ορισμός του έργου. Εάν για παράδειγμα στον τομέα του Marketing θεωρήσουμε ως έργο την ανάπτυξη προϊόντος και την προώθηση αυτού σε έναν πιθανό αριθμό πελατών, κάποια συστατικά στοιχεία αυτού θα μπορούσαν να θεωρηθούν:

- Η έρευνα αγοράς με σκοπό τον προσδιορισμό των απαιτήσεων και αναγκών των πελατών και του προϊόντος.
- Ο σχεδιασμός και η κατασκευή/παραγωγή του προϊόντος
- Ο σχεδιασμός και η υλοποίηση των διαδικασιών παροχής υπηρεσιών (παραγγελία, παροχή, διαχείριση, χρέωση)

- Ο σχεδιασμός του πλάνου πωλήσεων, συμπεριλαμβανομένων των προσδοκώμενων εσόδων
- Η ανάπτυξη διαδικασιών πώλησης και παράδοσης
- Ο προσδιορισμός και η ανάπτυξη σχεδίου μάρκετινγκ και εργαλείων επικοινωνίας και πωλήσεων
- Η ανάπτυξη στρατηγικής δημοσίων σχέσεων.

Σύμφωνα με τον ορισμό του έργου, μεταβάλλονται και οι συνιστώσες αυτού. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να ορίζεται το τι περιλαμβάνει ένα έργο Marketing, έτσι ώστε να μπορεί να επέλθει και ο σωστός προγραμματισμός αυτού.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΧΡΟΝΟΥ

Ο προγραμματισμός έργων είναι μια μέθοδος της διαχείρισης έργων που εξυπηρετεί τις ανάγκες του οργανισμού για την πρόβλεψη του χρόνου ανάπτυξης, παραγωγής και προώθησης προϊόντων αλλά και για τον καλύτερο συντονισμό εργασίας των ομάδων που εμπλέκονται στις διαδικασίες αυτές. Με λίγα λόγια, η γνώση των χρονοδιαγραμμάτων επιτρέπει στον οργανισμό την αποτελεσματικότερη χρήση πόρων και την πιθανότητα επίτευξης οικονομιών κλίμακας (Veltri, 2000) . Επιπροσθέτως ο χρονοπρογραμματισμός έργου επιτρέπει στις διαλειτουργικές ομάδες να λειτουργούν πιο συντονισμένα, μειώνοντας έτσι τον συνολικό χρόνο κύκλου του έργου και ταυτόχρονα δίνει τη δυνατότητα στους εμπλεκόμενους να παρακολουθούν την πρόοδο της συνολικής προσπάθειας παρέχοντας με τον τρόπο αυτό τη βάση για την αναφορά των επιδόσεων (Veltri, 2000).

Ο σωστός προγραμματισμός έργου περιλαμβάνει όλα τα καθήκοντα, τη διάρκειά τους και τις εξαρτήσεις τους, καθώς ένα μεγάλο μέρος της εργασίας των διαλειτουργικών ομάδων είναι αλληλένδετο. Στην κατασκευή ενός χρονοδιαγράμματος πρέπει λοιπόν να λαμβάνεται υπόψη και ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων. Εξίσου χρήσιμο θα ήταν να εμπλέκονται όλες οι διαλειτουργικές ομάδες στην ανάπτυξη αυτού, όχι μόνο για τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων αλλά και για την καλύτερη αναγνώριση των καθηκόντων και διαδικασιών απαραίτητων για την ολοκλήρωση του έργου, όπως και κινδύνων και ρίσκων που μπορεί να προκύψουν. Η τεκμηρίωση και επικύρωση όλων των διαδικασιών, παραδοχών και κινδύνων του

χρονοδιαγράμματος βοηθά όχι μόνο στην σωστή παρακολούθηση και διαχείριση αυτών, αλλά και στον καθορισμό βασικών οροσήμων που εξυπηρετούν το σκοπό του.

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η υιοθέτηση μεθοδολογίας είναι μια πρακτική της διαχείρισης και διοίκησης έργων που μπορεί να επωφελήσει σημαντικά τον κλάδο του Marketing. Μια αναγνωρισμένη γενίκευση που συναντάται από τα στελέχη Marketing, είναι πως η υιοθέτηση διαδικασιών και η συμμόρφωση σε αυτές, καταπνίγει την δημιουργικότητα τους, γεγονός που τους αποτρέπει να δουν τα οφέλη μιας τυποποιημένης μεθοδολογίας ανάπτυξης. Η δημιουργικότητα θα ήταν καλύτερο να στοχεύει στην δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας παρά στην επανεφεύρεση της μεθοδολογίας κάθε φορά, επιμηκύνοντας με τον τρόπο αυτό τον συνολικό κύκλο χρόνου. Η χρήση μιας τυποποιημένης μεθοδολογίας ανάπτυξης και διεργασίας επιτρέπει την συγκέντρωση στις απαιτήσεις των πελατών, εξαλείφοντας με αυτό τον τρόπο την επαναληψιμότητα και επιτυγχάνοντας την ταχύτητα στην αγορά.

Ο ορισμός της μεθοδολογίας επικεντρώνεται στην δημιουργία προτύπων, παραδειγμάτων, λιστών ελέγχου και εργαλείων που πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων. Ορθό είναι να λαμβάνονται υπόψη όλες οι ευθύνες, οι πληροφορίες, οι διεργασίες, τα παραδοτέα και η αλληλουχία τους, καθώς και οι ανάγκες και προσδοκίες των πελατών ώστε να επιτυγχάνεται ο προσανατολισμός της ομάδας, η βελτίωση των διαδικασιών και μετέπειτα η πώληση των προϊόντων.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ

Μια ακόμη πρόκληση που μπορεί να αντιμετωπίσει η διαχείριση έργων στο Marketing είναι η διαχείριση κινδύνου. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά ο κίνδυνος έργων σε περιβάλλοντα Marketing, απαιτείται ο έγκαιρος εντοπισμός στον κύκλο ζωής έργου, ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια. Με τον τρόπο αυτό, η λήψη αποφάσεων σχετικά με την ανάπτυξη προϊόντων και την προώθησή τους θα γίνει αποτελεσματικότερη, οδηγώντας στην καλύτερη διαχείριση των

ποσών χρηματοδότησης και κατ' επέκταση στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Τα πιο ολοκληρωμένα σχέδια διαχείρισης κινδύνων αναπτύσσονται με τη συμμετοχή των διαλειτουργικών ομάδων, επικαιροποιούνται, ανανεώνονται και επανεκτιμώνται καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Περιλαμβάνουν κατηγορίες κινδύνων όπως για παράδειγμα τεχνικοί, οικονομικοί, οργανωτικοί ή κίνδυνοι αγοράς, οι οποίοι προσδιορίζονται και ποσοτικοποιούνται ώστε να υλοποιηθούν αποτελεσματικά σχέδια δράσης για την άμεση ανταπόκριση και αντιμετώπισή τους. Η μέτρηση κινδύνου είναι μια αποτελεσματική τεχνική όχι μόνο όσον αφορά το κόστος για το έργο αλλά και το κόστος από πλευράς της επιχείρησης (κερδοφορία, στόχοι εσόδων και λοιπά).

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΕΡΓΩΝ (PMIS)

Ως σύστημα πληροφοριών διαχείρισης έργων (PMIS) περιγράφονται τα εργαλεία και οι τεχνικές για τη συνεκτική οργάνωση των πληροφοριών που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση ενός έργου. αποτελείται από μία ή περισσότερες εφαρμογές λογισμικού.

Το Σύστημα Πληροφοριών Διαχείρισης Έργων (PMIS) χρησιμοποιείται για την επικοινωνία της ανώτερης και κατώτερης διεύθυνσης και βοηθά στον σχεδιασμό, στην εκτέλεση και στην ολοκλήρωση των στόχων του έργου. Εξυπηρετεί την διαχείριση κόστους, πόρων και διαδικασιών, την συγκέντρωση πληροφοριών, την παραγωγή αναφορών, την παρακολούθηση ολοκλήρωσης στόχων και τον χρονοπρογραμματισμό έργου.

Σύμφωνα με το PMBOK, το PMIS ορίζεται ως μια συνάθροιση των διαδικασιών, εργαλείων, τεχνικών, μεθοδολογιών, πόρων και διαδικασιών για τη διαχείριση ενός έργου. Χρησιμοποιείται για να υποστηρίξει όλους τους τομείς της διαχείρισης έργων (όπως Διαχείριση Ολοκλήρωσης, Διαχείριση Πεδίου Έργου, Διαχείριση Χρόνου Έργου, Διαχείριση Κόστους Έργου, Διαχείριση Ποιότητας Έργου, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Του Προγράμματος, Διαχείριση Επικοινωνιών Έργου, Διαχείριση Κινδύνων Έργου, Διαχείριση Προμηθειών Έργου και Διαχείριση Εμπλεκόμενων Φορέων) από την έναρξη έως την ολοκλήρωση και μπορεί να περιλαμβάνει χειροκίνητα και αυτοματοποιημένα συστήματα. Η αυτόματη συλλογή και αναφορά βασικών δεικτών απόδοσης (KPI) μπορεί επίσης να αποτελεί μέρος αυτού του συστήματος.

Στο κέντρο κάθε σύγχρονου PMIS είναι ένα λογισμικό. Ένα σύστημα πληροφοριών διαχείρισης έργων μπορεί να ποικίλει από κάτι τόσο απλό όσο ένα σύστημα αρχείων που περιέχει υπολογιστικά φύλλα μέχρι ένα πλήρες λογισμικό - εφαρμογή πολλών χρηστών.

Σε ένα περιβάλλον μάρκετινγκ, το λογισμικό διαχείρισης έργων μπορεί να βοηθήσει τις ομάδες να προγραμματίσουν, να επικοινωνήσουν και να παρακολουθήσουν έργα και εκστρατείες, σε όλο τον κύκλο εργασιών τους. Συχνά παρέχουν δυνατότητες σχεδιασμού έργων και πόρων, διαχείριση πελατών, ομαδική συνεργασία, τιμολόγηση, παρακολούθηση χρόνου και παραγωγή αναφορών. Παραδείγματα τέτοιων λογισμικών, ήδη γνωστών στην αγορά είναι:

Λογισμικό διαχείρισης έργων μάρκετινγκ

	DoneDone	Εργαλείο εντοπισμού ζητημάτων που περιλαμβάνει την υποστήριξη πελατών, την παρακολούθηση εργασιών και την διαχείριση ροής εργασιών
	Ravetree	Βραβευμένο σύστημα διαχείρισης έργων για ψηφιακούς οργανισμούς
	10,000ft	Ισχυρό, προσιτό λογισμικό διαχείρισης έργων, εύκολο στην εκμάθηση
	Clarizen	Πλήρως εξοπλισμένο επιχειρησιακό λογισμικό για τη διαχείριση διαδικασιών με εργαλεία χαρτοφυλακίου, πόρων και ροής εργασιών
	Admation	Λογισμικό διαχείρισης έργων και διαχείρισης ροής εργασιών, ειδικά σχεδιασμένο για ομάδες μάρκετινγκ και πρακτορεία διαφημίσεων

Πίνακας 3: Λογισμικά διαχείρισης έργων μάρκετινγκ

ΕΡΕΥΝΑ

Η διενέργεια της ποσοτικής έρευνας πραγματοποιήθηκε με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου σε στελέχη Marketing. Το ερωτηματολόγιο είναι η περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων. Με το ερωτηματολόγιο γίνεται μία επισκόπηση (Survey) ενός πληθυσμιακού υποσυνόλου δια μέσου μιας διπλής κατεύθυνσης επικοινωνίας .

Στόχος της έρευνας είναι η κατανόηση και η αντίληψη των όρων Project Marketing και Project Management, η σχέση αυτών και η εξοικείωση με τις έννοιες του έργου και της διαχείρισης έργων. Αυτό με τη σειρά του θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε τη συνάφεια των δραστηριοτήτων της διαχείρισης έργων (Project Management) με τους επαγγελματίες του Marketing. Τέλος, διερευνάται η ύπαρξη και αντίληψη της έννοιας της διαχείρισης έργων μάρκετινγκ (Marketing Project Management – MPM).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείτο από ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών, μια ερώτηση ανοιχτού τύπου που αφορούσε στην θέση και ερωτήσεις κλίμακας Likert των 5 διαστημάτων, με το περιορισμό να δίδεται μία μόνον απάντηση και την απαίτηση να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις.

Απαραίτητη προϋπόθεση της ποσοτικής έρευνας , ήταν οι ερωτηθέντες να εργάζονται στον τομέα του Marketing έτσι ώστε να έχουν εμπειρία σχετικά με την λειτουργία των τμημάτων Marketing αλλά και να κατέχουν το κατάλληλο γνωσιακό υπόβαθρο.

Η παραπάνω έρευνα διεξήχθη με την αποστολή των ερωτηματολογίων ηλεκτρονικά. Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής ήταν η συλλογή των στοιχείων από μεγάλο αριθμό ατόμων χωρίς κόστος , δίνοντας παράλληλα τη δυνατότητα στον ερωτώμενο να απαντήσει χωρίς πίεση στις τιθέμενες ερωτήσεις

Οι ερωτώμενοι πληρούσαν τουλάχιστον μια από τις παρακάτω προϋποθέσεις

- να είναι εργαζόμενοι στον τομέα του Marketing
- η θέση τους να περιλαμβάνει καθήκοντα Marketing
- η θέση τους να απαιτεί γνώσεις Marketing

έτσι ώστε τα στοιχεία της έρευνας να είναι αξιόπιστα όσον αφορά τις γνώσεις των ερωτώμενων.

Το δείγμα της έρευνας καλύφθηκε από 35 στελέχη που εργάζονται στον τομέα του μάρκετινγκ που κατείχαν θέσεις όπως:

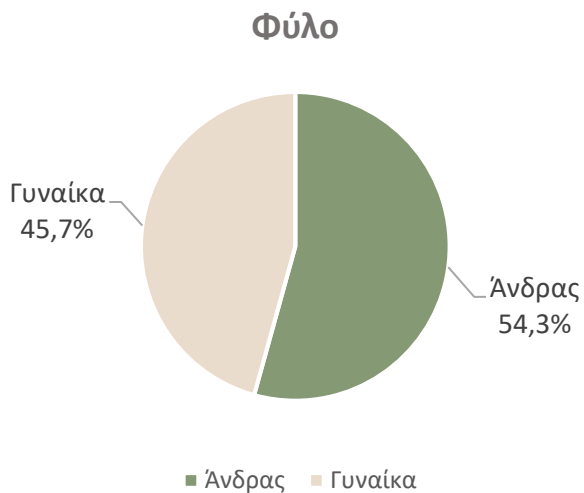
- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Digital Marketing, Assistant brand manager• Group marketing director, Develop Manager• Junior Category Manager• PR Officer• Marketing and Communications Specialist• Marketing Analytics Associate• Marketing Account Manager | <ul style="list-style-type: none">• Marketing Assistant• Communication Services Director• Marketing Trainee• Marketing & Corporate Communications Specialist• Project Manager• Marketing Associate• Junior Product Manager | <ul style="list-style-type: none">• Marketing Director• Digital Marketer & SEO Specialist• Ads Operations Executive• Performance Marketing Manager• Marketing & Communication Director• CEO• Master of Business Administration Student |
|---|--|--|

Πίνακας 4: Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τη θέση εργασίας τους

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΜΕΡΟΣ Α

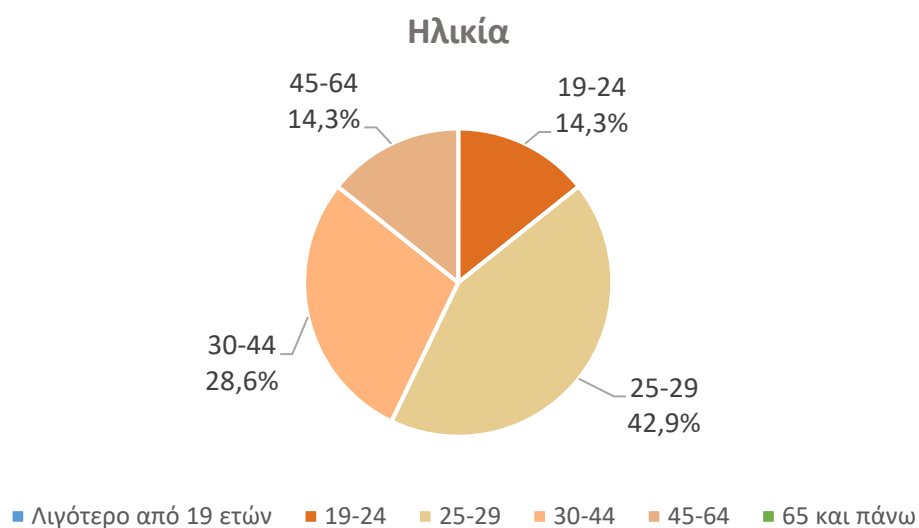
Γενικές και δημογραφικές ερωτήσεις

Σχετικά με το φύλο, το 45,7% ήταν γυναίκες και το 54,3% ήταν άντρες.



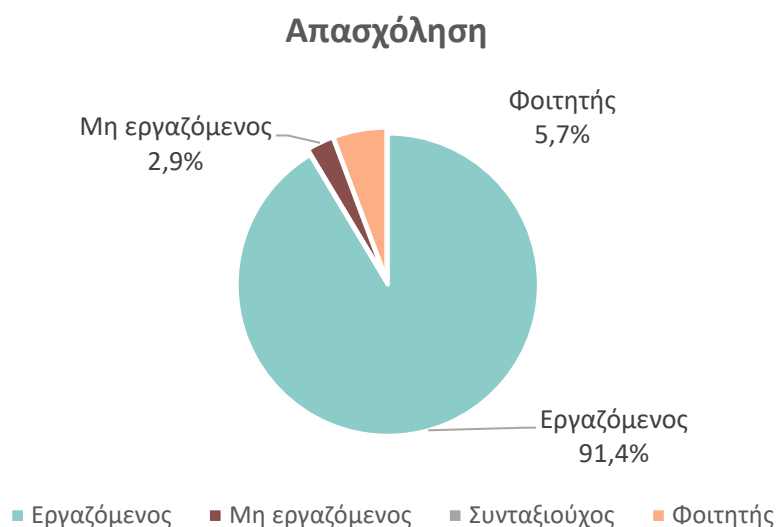
Γράφημα 1: Αποτελέσματα έρευνας - Φύλο

Το 71,5% καλύπτουν ηλικίες από 25 έως 44 ετών.



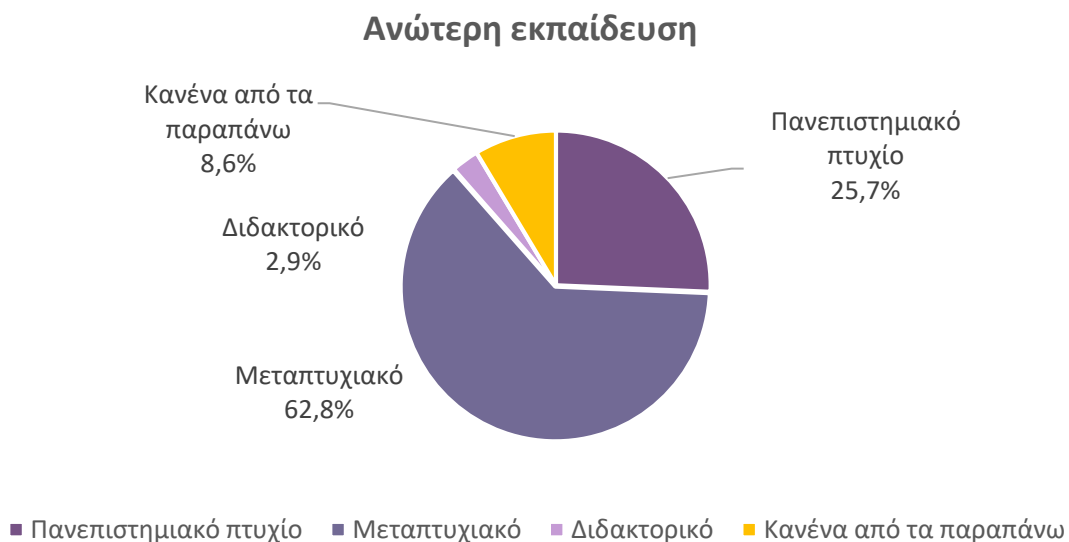
Γράφημα 2: Αποτελέσματα έρευνας - Ηλικία

Το 91,4% είναι εργαζόμενοι στον τομέα του Marketing ή η θέση τους περιλαμβάνει καθήκοντα ή απαιτεί γνώσεις Marketing.



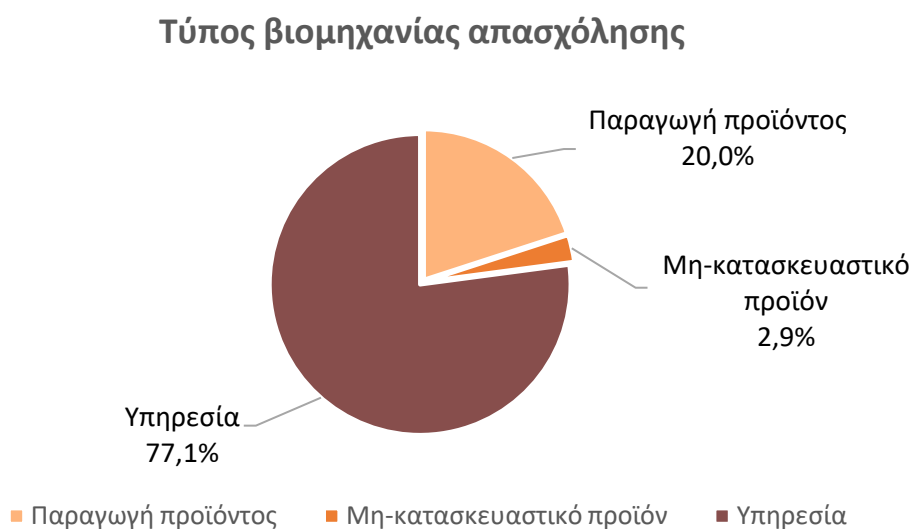
Γράφημα 3: Αποτελέσματα έρευνας - Απασχόληση

Το 62,8% κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 25,7% κατέχουν πανεπιστημιακό τίτλο σπουδών.



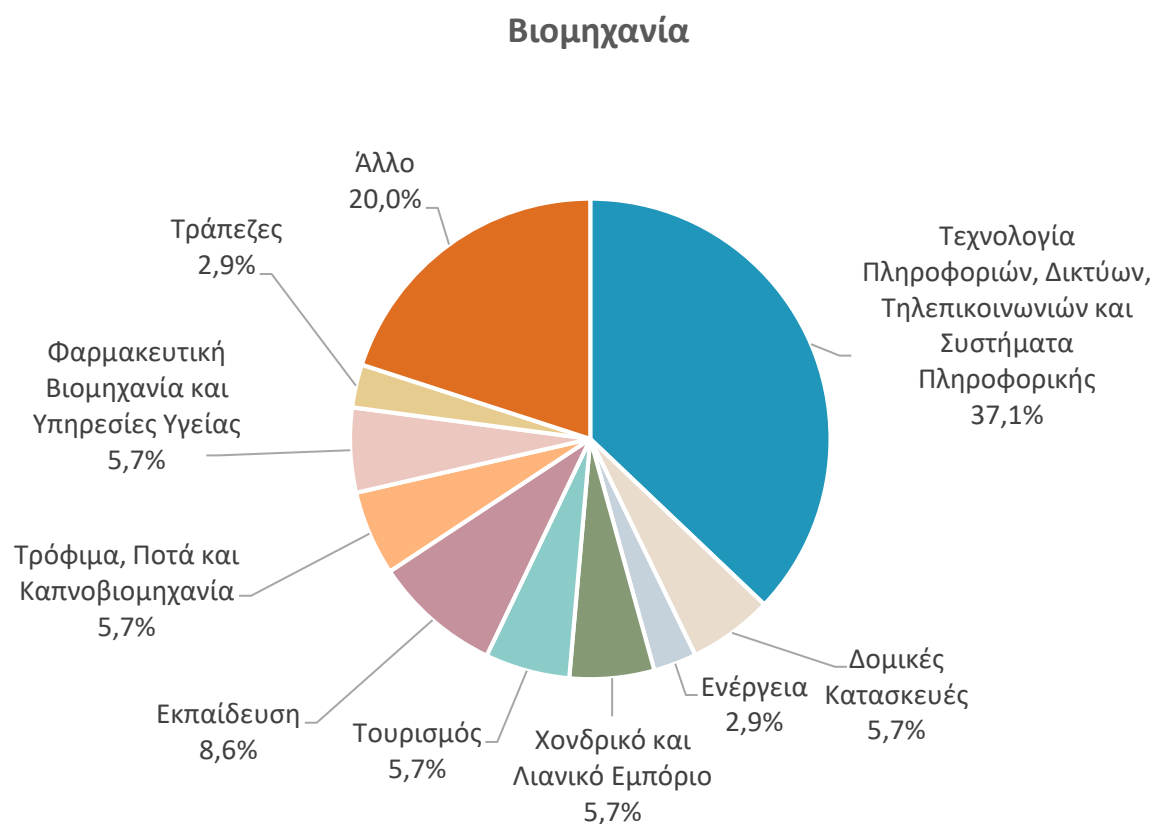
Γράφημα 4: Αποτελέσματα έρευνας - Εκπαίδευση

Το 77,1% απασχολούνται σε τύπο βιομηχανίας που αφορά σε υπηρεσία και το 20% απασχολούνται σε τύπο βιομηχανίας που αφορά στην παραγωγή προϊόντος.



Γράφημα 5: Αποτελέσματα έρευνας - Τύπος βιομηχανίας

Η σύνθεση του δείγματος αποτελείτο από διαφορετικές βιομηχανίες, έτσι ώστε να καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα γνώσεων λειτουργιών, διαδικασιών και τεχνογνωσίας.

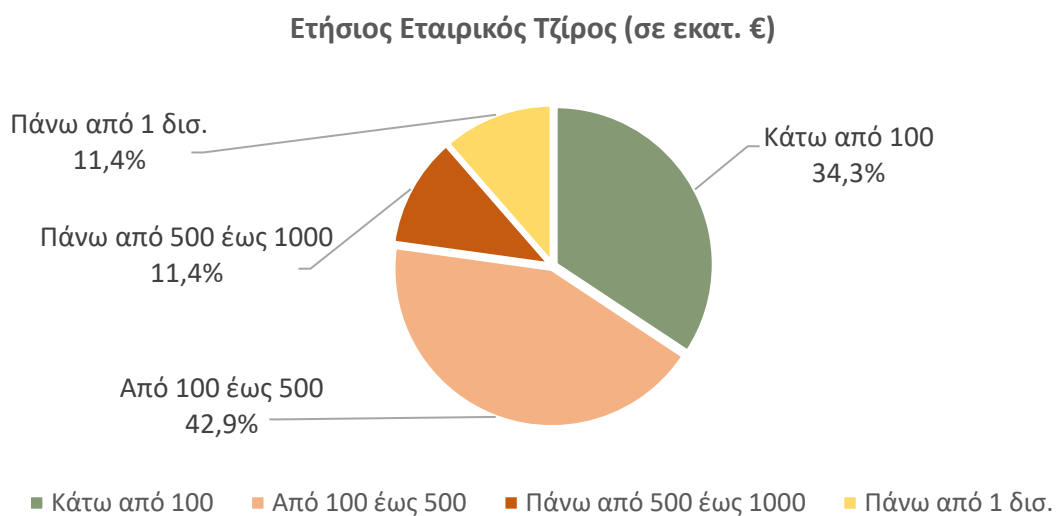


Γράφημα 6: Αποτελέσματα έρευνας – Βιομηχανία

Τεχνολογία Πληροφοριών, Δικτύων, Τηλεπικοινωνιών και Συστήματα Πληροφορικής	37,1%
Δομικές Κατασκευές	5,7%
Ενέργεια	2,9%
Χονδρικό και Λιανικό Εμπόριο	5,7%
Τουρισμός	5,7%
Εκπαίδευση	8,6%
Τρόφιμα, Ποτά και Καπνοβιομηχανία	5,7%
Φαρμακευτική Βιομηχανία και Υπηρεσίες Υγείας	5,7%
Τράπεζες	2,9%
Άλλο	20%

Πίνακας 5: Απαντήσεις ερωτηθέντων σχετικά με τη βιομηχανία απασχόλησης

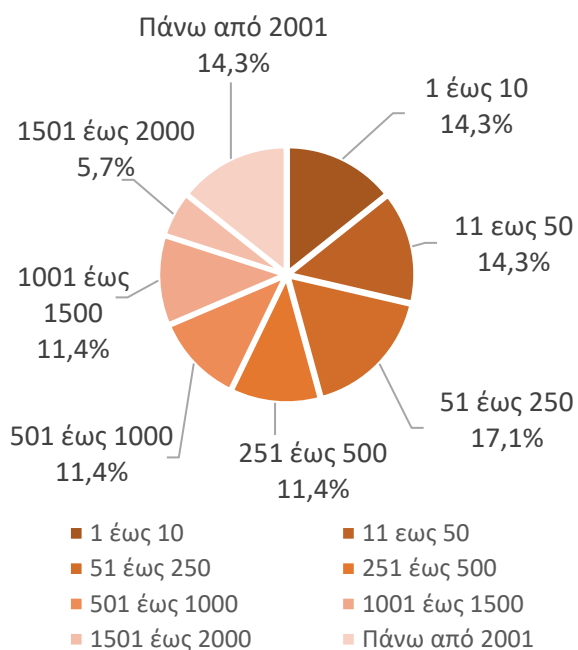
Από τους ερωτηθέντες, το 42,9% εργάζονται σε εταιρίες με ετήσιο τζίρο από 100 έως 500 εκατομμύρια ευρώ (€), ενώ το 34,3% σε εταιρίες με ετήσιο τζίρο μικρότερο των 100 εκατομμυρίων ευρώ (€).



Γράφημα 7: Αποτελέσματα έρευνας - Εταιρικός τζίρος

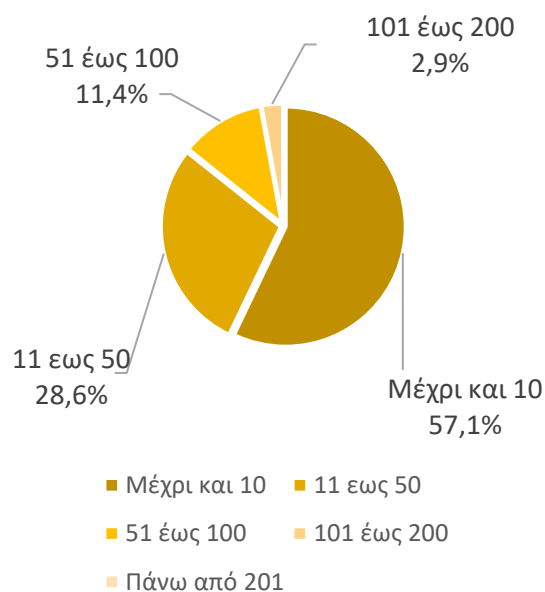
Όσον αφορά στον αριθμό υπαλλήλων των εταιριών που απασχολούν τους ερωτηθέντες, παρατηρείται διασπορά στο δείγμα, με το μεγαλύτερο ποσοστό (17,1%) να εργάζονται σε εταιρίες με ανθρώπινο δυναμικό από 51 έως 250 άτομα. Επιπροσθέτως, ένα ποσοστό της τάξης του 57,1% των ερωτηθέντων, απάντησε πως στο τμήμα που απασχολείται, εργάζονται μέχρι και 10 υπάλληλοι.

Αριθμός Υπαλλήλων Εταιρίας



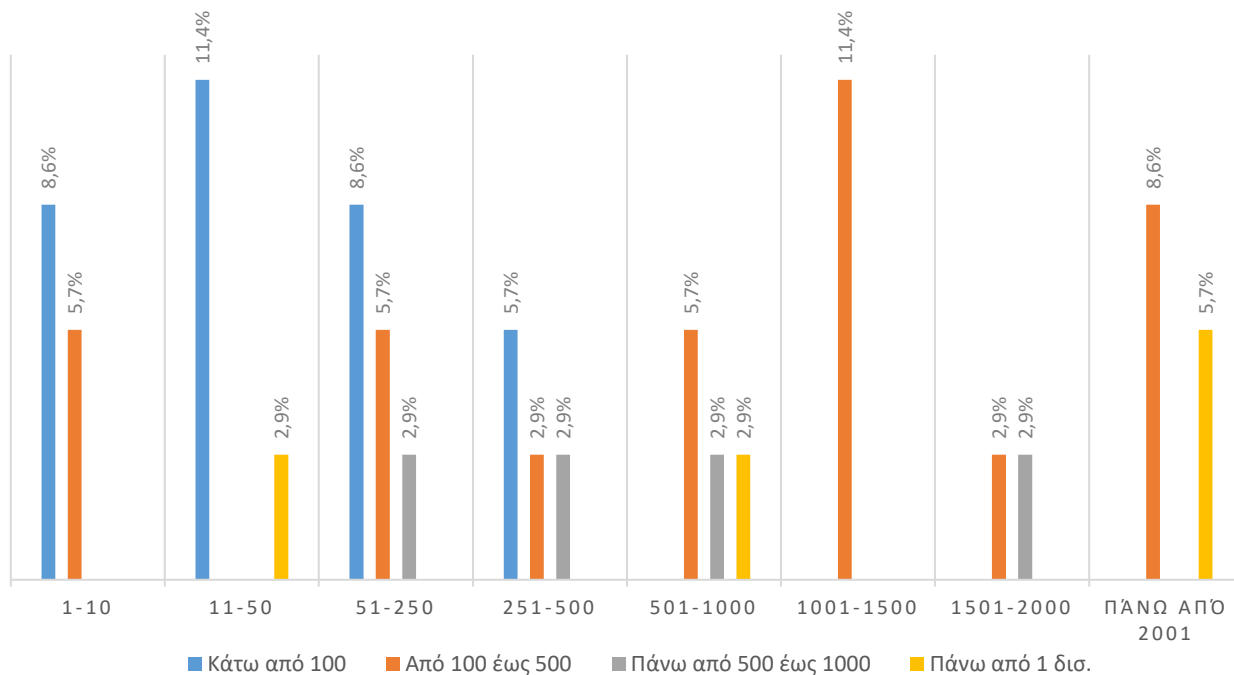
Γράφημα 9: Αποτελέσματα έρευνας - Υπάλληλοι εταιρίας

Αριθμός Υπαλλήλων Τμήματος



Γράφημα 8: Αποτελέσματα έρευνας - Υπάλληλοι τμήματος

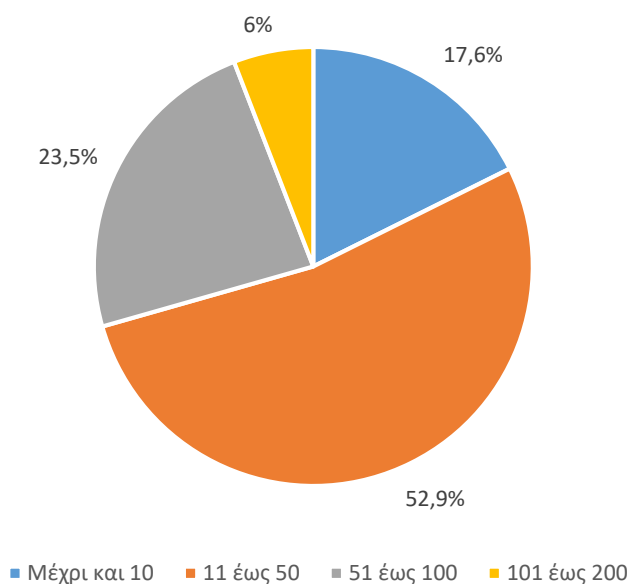
Από ανάλυση των παραπάνω δεδομένων, προκύπτει ότι η σύνθεση του δείγματος αποτελείτο από ερωτηθέντες που απασχολούνται σε διαφορετικού μεγέθους εταιρίες, με το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (48,8%) να εργάζονται σε εταιρίες μεγάλου μεγέθους, άνω των 250 υπαλλήλων και τζίρο άνω των 100.000.000 ευρώ (€).



Γράφημα 10: Αριθμός υπαλλήλων κατά εταιρικό τζίρο

Σχετίζοντας τον αριθμό υπαλλήλων αυτού του εύρους εταιριών μεγάλου μεγέθους, με τον αριθμό υπαλλήλων στο τμήμα Marketing των ερωτηθέντων, προκύπτει ότι ένα ποσοστό της τάξης του 52,9% απασχολεί στο τμήμα Marketing από 11 έως 50 άτομα.

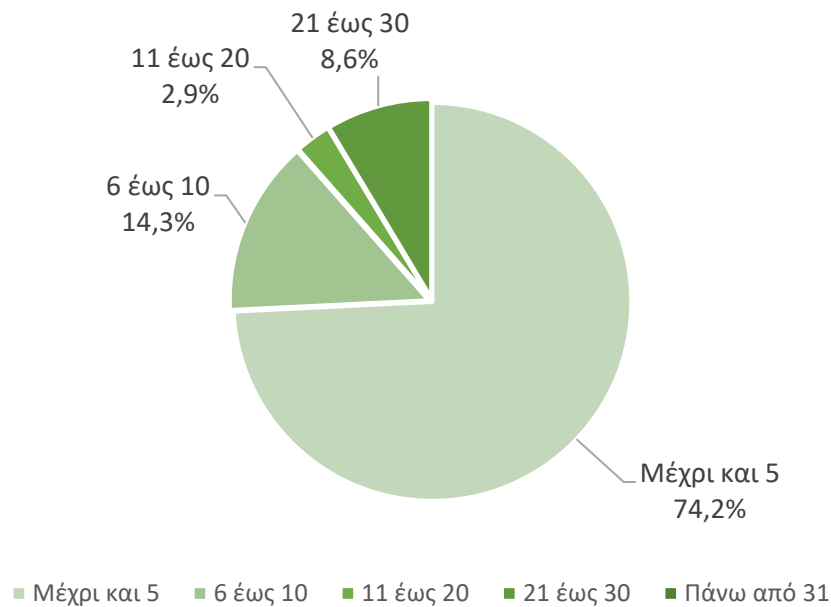
**Αναλογία Συνολικού Αριθμού Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Τμήματος
για Εταιρίες Μεγάλου Μεγέθους**



Γράφημα 11: Κατανομή αριθμού υπαλλήλων στο τμήμα μάρκετινγκ

Στη συνέχεια, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (74,2%), δηλώνει ότι έχει εργαστεί στο μάρκετινγκ μέχρι και 5 έτη, ακολουθούν αυτοί που έχουν εργαστεί 6 έως και 10 έτη με ποσοστό 14,3%, για 21 έως 30 έτη με ποσοστό 8,6% και για 11 έως 20 έτη με ποσοστό 2,9%.

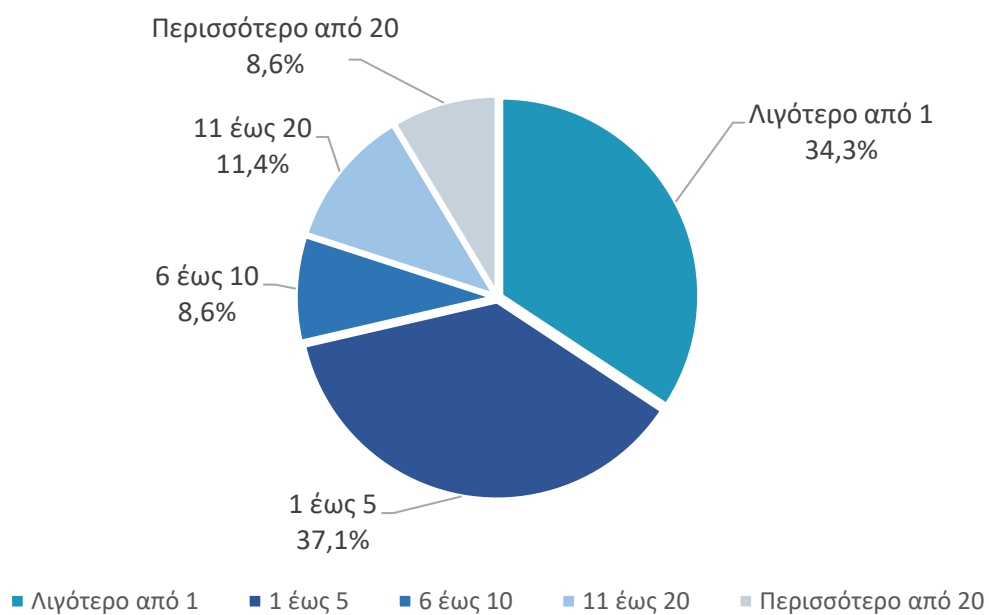
Αριθμός χρόνων απασχόλησης στο τμήμα



Γράφημα 12: Αριθμός χρόνων απασχόλησης στο τμήμα

Τέλος, παρατηρείται ότι ένα μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων εργάζεται στον οργανισμό που περιέγραψε παραπάνω, ή λιγότερο από 1 έτος ή από 1 έως 5 έτη.

Αριθμός χρόνων απασχόλησης στον οργανισμό

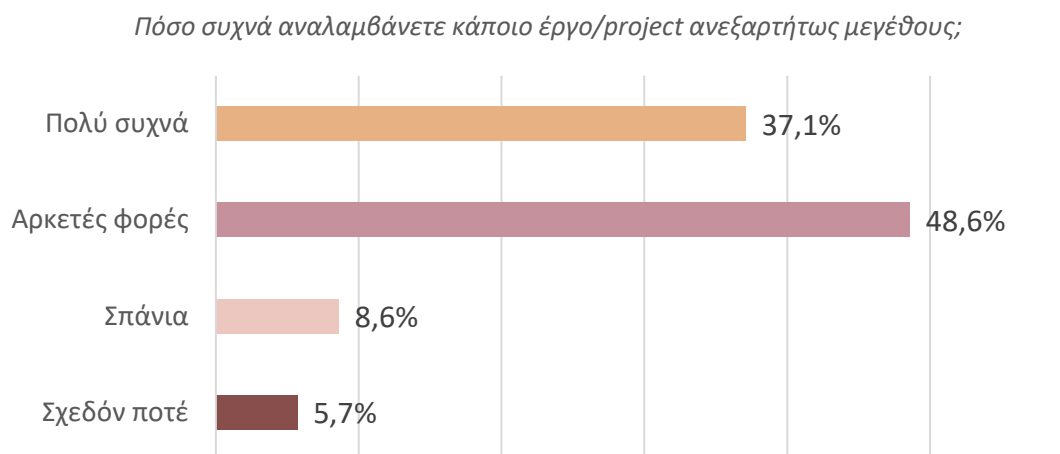


Γράφημα 13: Αριθμός χρόνων απασχόλησης στον οργανισμό

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΜΕΡΟΣ Β

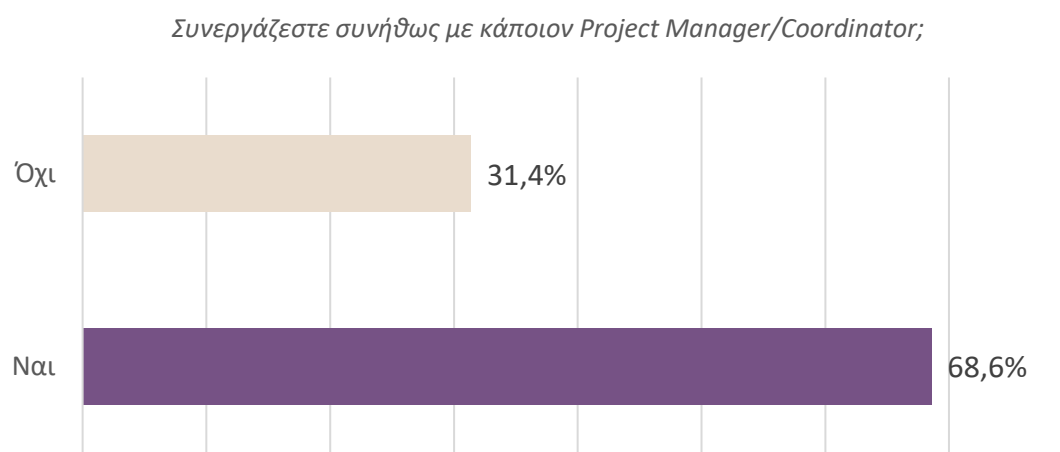
Ερωτήσεις σχετικά με τα έργα που εμπλέκονται οι ερωτώμενοι

Στην ερώτηση για την συχνότητα που αναλαμβάνουν κάποιο έργο (Project), ένα 48,6% δήλωσε «Αρκετές φορές» και ακολουθεί ένα 37,1% που δήλωσε «Πολύ συχνά».



Γράφημα 14: Συχνότητα ενασχόλησης σε έργα

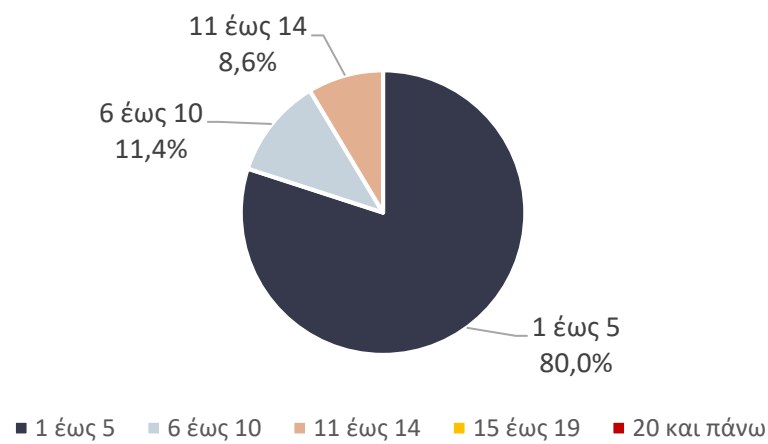
Επίσης το 68,6% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συνεργάζεται με κάποιον διαχειριστή έργων ή συντονιστή, ενώ το 31,4% δήλωσε πως δεν συνεργάζεται.



Γράφημα 15: Συνεργασία με διαχειριστή έργων

Ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 80%, δήλωσε ότι στα έργα που αναλαμβάνουν, συνήθως εμπλέκονται από 1 έως 5 άτομα της ομάδας.

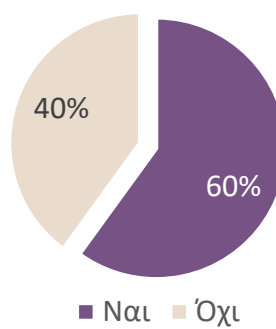
Πόσα μέλη της ομάδας εμπλέκονται συνήθως;



Γράφημα 16: Μέλη ομάδας διαχείρισης έργων

Τέλος, το ποσοστό 60% δήλωσε πως χρησιμοποιεί κάποιο λογισμικό διαχείρισης έργων, ενώ το 40% δήλωσε το αντίθετο.

Χρησιμοποιείτε κάποιο λογισμικό διαχείρισης έργων;



Γράφημα 17: Χρήση λογισμικού διαχείρισης έργων

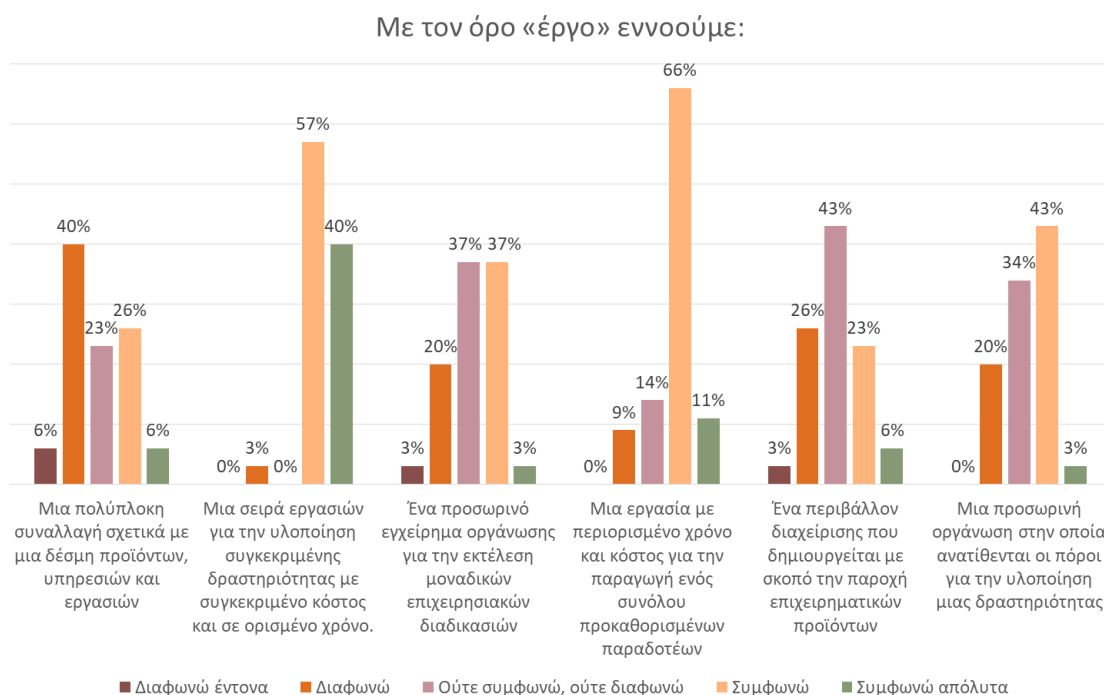
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ - ΜΕΡΟΣ Γ

Ερωτήσεις σχετικά με τον όρους Project Marketing και Project Management

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί με τους ορισμούς του έργου που έχουν περιγραφεί από τους ερευνητές της διαχείρισης έργων και χαρακτηρίζουν το έργο ως:

- μια σειρά εργασιών για την υλοποίηση συγκεκριμένης δραστηριότητας με συγκεκριμένο κόστος και σε ορισμένο χρόνο
- μια εργασία με περιορισμένο χρόνο και κόστος για την παραγωγή ενός συνόλου προκαθορισμένων παραδοτέων

και διαφωνούν με την πλευρά των ερευνητών Marketing, που ορίζει το έργο ως συναλλαγή.



Γράφημα 18: Αποτελέσματα έρευνας σχετικά με τον όρο έργο

Επίσης το 34,3% δήλωσε πως ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την πρόταση πως τα έργα χαρακτηρίζονται από ασυνέπεια, αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα, ενώ το 22,9% δήλωσε πως διαφωνεί έντονα.

Το 42,9% δήλωσε εξοικείωση με τον όρο Project Marketing, ενώ το 51,4% δήλωσε εξοικείωση με τον όρο Project Management.

Ιδιαίτερη εντύπωση προκαλεί το γεγονός πως ενώ το 51,4% συμφώνησε με την πλευρά των ερευνητών Marketing πως το Project Marketing επικεντρώνεται στις μακροπρόθεσμες συνέπειες ενός έργου, ταυτόχρονα το 65,7% συμφώνησε με την πλευρά των ερευνητών Project Management πως το Project Marketing αφορά σε διαδικασίες που ενσωματώνουν το Marketing στις δραστηριότητες ενός έργου.

Στην συνέχεια βλέπουμε οι αντιλήψεις των ερωτηθέντων στελεχών μάρκετινγκ ταυτίζονται σε μεγάλο βαθμό με τις απόψεις των ερευνητών της διαχείρισης έργων καθώς:

- Ένα ποσοστό 48,6% συμφωνεί πως η διαχείριση των έργων ασχολείται με οργανωτικά και διαχειριστικά ζητήματα, ενώ το Project Marketing ασχολείται με πωλήσεις και Marketing των έργων και ένα ποσοστό 31,4% δηλώνει ουδέτερο.
- Το ποσοστό 68,6% συμφωνεί πως η διαχείριση έργων είναι η εφαρμογή γνώσεων και δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες του έργου με σκοπό των επίτευξη των στόχων και την κάλυψη των απαιτήσεων του έργου.
- Το 48,6% συμφωνεί με την οπτική της διαχείρισης έργων πως το Project Marketing αφορά στην προώθηση – πώληση έργων, ενώ μόλις το 25,6% διαφωνεί.
- Το 51,9% πιστεύει πως το Project Marketing είναι ένα υποσύνολο του Project Management και ταυτόχρονα το 68,6% διαφωνεί πως το Project Management είναι ένα υποσύνολο του Project Marketing.

Το 40% συμφωνεί πως οι έννοιες Project Marketing και το Project Management, σχετίζονται, ενώ ένα 31,4% δηλώνει πως ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί. Ταυτόχρονα το 37,1% συμφωνεί πως το Project Marketing και το Project Management, είναι διακεκριμένες έννοιες, με αλληλοεπικάλυψη, ενώ ένα 34,3% εξακολουθεί να δηλώνει ουδέτερο.

Το 28,6% συμφωνεί πως το Project Marketing και το Project Management, είναι έννοιες που συγχέονται, ενώ το 37,1% δηλώνει πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί με αυτή την άποψη.

Σχετικά με τον όρο της διαχείρισης έργων Marketing, Marketing Project Management (MPM)

Παρατηρούμε πως τα στελέχη Marketing επιβεβαιώνουν την ύπαρξη και αντίληψη της έννοιας της διαχείρισης έργων μάρκετινγκ (Marketing Project Management – MPM), που προτάθηκε στο κεφάλαιο [MARKETING PROJECT MANAGEMENT](#).

Το 68,6% πιστεύει πως ο όρος Project Marketing είναι η εφαρμογή και προσαρμογή των μεθόδων και πρακτικών της διαχείρισης έργων, με σκοπό την επίτευξη στόχων και την ολοκλήρωση εργασιών Marketing και το 77,2% ταυτίζεται με την άποψη πως ο όρος Project Marketing σχετίζεται με τον όρο της διαχείρισης έργων Marketing, Marketing Project Management (MPM) επαληθεύοντας με τον τρόπο αυτό την απόσταση θεωρίας και πράξης και επιβεβαιώνοντας την ύπαρξη του όρου MPM.

Επιπροσθέτως το 62,9% πιστεύει πως η διαχείριση έργων Marketing (Marketing Project Management - MPM) αφορά στην ανάπτυξη, διαχείριση και διοίκηση μιας εκστρατείας Marketing και το 54,3% συμφωνεί πως η διαχείριση έργων Marketing (MPM) παρέχει κατευθυντήριες γραμμές στις ομάδες Marketing.

Όσον αφορά το λογισμικό διαχείρισης έργων Marketing (MPM), το ποσοστό 77,2% συμφωνεί πως αυτοματοποιεί και διευκολύνει την ανάπτυξη εκστρατειών και έργων Marketing, προσφέροντας στις ομάδες Marketing μια ολοκληρωμένη δομή αξιολογώντας τη σημαντικότητα των χαρακτηριστικών λειτουργικότητας ως εξής:

Χαρακτηριστικών λειτουργικότητας	Ποσοστό σημαντικότητας
<i>Δυνατότητες σχεδιασμού έργων και πόρων</i>	77%
<i>Διαχείριση πελατών</i>	74%
<i>Ομαδική συνεργασία και επικοινωνία</i>	79%
<i>Τιμολόγηση</i>	70%
<i>Παρακολούθηση χρόνου</i>	78%
<i>Πίνακες ελέγχου και αναφορές(reporting)</i>	81%

Πίνακας 6: Σημαντικότητα των χαρακτηριστικών λειτουργικότητας λογισμικού διαχείρισης έργων

Επίσης το 25,7% θεωρεί πολύ σημαντική τη χρήση λογισμικού διαχείρισης έργων Marketing, το 60% αρκετά σημαντική και το 14,3% απλώς σημαντική. Συνοψίζοντας, το 100% των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά στην χρήση λογισμικού διαχείρισης έργων Marketing.

Η πινακοποίηση των όλων αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας μας δίνεται παρακάτω.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	Διαφωνώ έντονα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Είμαι εξοικειωμένος με τον όρο Project Marketing.	0,0%	17,1%	28,6%	42,9%	11,4%
Ο όρος Project Marketing επικεντρώνεται στις μακροπρόθεσμες συνέπειες ενός έργου.	0,0%	8,6%	37,1%	51,4%	2,9%
Ο όρος Project Marketing αφορά σε διαδικασίες που ενσωματώνουν το Marketing στις δραστηριότητες ενός έργου.	0,0%	2,9%	17,1%	65,7%	14,3%
Είμαι εξοικειωμένος με τον όρο Project Management (διοίκηση και διαχείριση έργων).	0,0%	11,4%	11,4%	51,4%	25,7%
Η διαχείριση των έργων ασχολείται με οργανωτικά και διαχειριστικά ζητήματα, ενώ το Project Marketing ασχολείται με πωλήσεις και Marketing των έργων.	2,9%	11,4%	31,4%	48,6%	5,7%
Η διαχείριση έργων είναι η εφαρμογή γνώσεων και δεξιοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες του έργου με σκοπό των επίτευξη των στόχων και την κάλυψη των απαιτήσεων του έργου.	0,0%	0,0%	14,3%	68,6%	17,1%
Το Project Marketing είναι ένα υποσύνολο του Project Management.	0,0%	14,3%	34,3%	28,6%	22,9%
Το Project Management είναι ένα υποσύνολο του Project Marketing.	20,0%	48,6%	20,0%	5,7%	5,7%
Το Project Marketing και το Project Management, είναι σχετιζόμενες έννοιες.	2,9%	20,0%	31,4%	40,0%	5,7%
Το Project Marketing και το Project Management, είναι διακεκριμένες έννοιες, με αλληλοεπικάλυψη.	5,7%	11,4%	34,3%	37,1%	11,4%
Το Project Marketing και το Project Management, είναι έννοιες που συγχέονται.	8,6%	17,1%	37,1%	28,6%	8,6%
Ο όρος Project Marketing είναι η εφαρμογή και προσαρμογή των μεθόδων και πρακτικών της διαχείρισης έργων, με σκοπό την επίτευξη στόχων και την ολοκλήρωση εργασιών Marketing.	0,0%	2,9%	28,6%	48,6%	20,0%
Ο όρος Project Marketing αφορά στην προώθηση – πώληση έργων.	2,9%	25,7%	14,3%	48,6%	8,6%
Ο όρος Project Marketing σχετίζεται με τον όρο της διαχείρισης έργων Marketing, Marketing Project Management (MPM).	0,0%	8,6%	14,3%	62,9%	14,3%
Η διαχείριση έργων Marketing (Marketing Project Management - MPM) αφορά στην ανάπτυξη, διαχείριση και διοίκηση μιας εκστρατείας Marketing.	0,0%	11,4%	20,0%	62,9%	5,7%
Η διαχείριση έργων Marketing (MPM) παρέχει κατευθυντήριες γραμμές στις ομάδες Marketing.	0,0%	0,0%	28,6%	54,3%	17,1%
Ένα λογισμικό διαχείρισης έργων Marketing (MPM), αυτοματοποιεί και διευκολύνει την ανάπτυξη εκστρατειών και έργων Marketing, προσφέροντας στις ομάδες Marketing μια ολοκληρωμένη δομή.	0,0%	0,0%	22,9%	54,3%	22,9%

Πίνακας 7: Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η διαχείριση έργων υπάρχει από την αρχή της ανθρωπότητας και συμμετείχε στο σχεδιασμό, το συντονισμό και την κατασκευή πολλών αρχαίων έργων (Chiu, 2010, Cleland & Gareis, 2006, Heldman, 2011, Morris et al., 2012, Rosenau & Githens, 2011, Seymour & Hussein, 2014).

Ένα μεγάλο ποσοστό της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας είναι σήμερα με τη μορφή έργων καθιστώντας τη διαχείριση των έργων απαραίτητη. Οι μέθοδοι και πρακτικές της διαχείρισης έργων έχουν αναλυθεί εκτενώς από ερευνητές και έχοντας εφαρμογή στην πράξη συνεχίζουν να εξελίσσονται καθώς ολοένα και περισσότεροι οργανισμοί υιοθετούν την χρήση τους.

Αντίθετα με τη διαχείριση έργων, το μάρκετινγκ έργων αναπτύχθηκε και εξελίσσεται από ερευνητές πάνω από δύο δεκαετίες, έχει αναλυθεί εκτενώς σε θεωρητικό επίπεδο και ενώ υποστηρίζεται η ύπαρξη του σε διαφορετικές μορφές στα βιομηχανικά περιβάλλοντα (Jalkala, Anne & Cova, Bernard & Salle, Robert & Salminen, Risto, 2010), δεν έχει πρακτική εφαρμογή. Έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες σχετικά με την αλληλεπίδραση του όρου με την διαχείριση έργων (Patel & Salouhou, 2010 , Patel & Lecoivre, 2009 , Blomquist & Wilson, 2007), χωρίς όμως να υπάρχει σαφής κατανόηση της σχέσης των δύο όρων μέχρι και σήμερα.

Στην παρούσα εργασία, ύστερα από ανασκόπηση της υπάρχουσας ερευνητικής βιβλιογραφίας προτείνεται πως η αλληλεπίδραση και διασταύρωση των δύο όρων οδηγεί σε μια νέα έννοια, που δεν αναλυθεί από την βιβλιογραφία αλλά εφαρμόζει στην πραγματικότητα, την διαχείριση έργων Marketing.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει πως στον τομέα του Marketing, η αντίληψη του μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) στην Ελλάδα ταυτίζεται με την περιγραφή που δίνεται από την οπτική της Διαχείρισης Έργων (Project Management). Δηλαδή ότι το Project Marketing αφορά σε διαδικασίες που ενσωματώνουν το Marketing στις δραστηριότητες ενός έργου, συνεπώς και υπάγεται στις δραστηριότητες της διοίκησης και διαχείρισης έργων.

Αφενός μεν, ο όρος έργο αντιλαμβάνεται ως εργασία ή σειρά εργασιών με ορισμένο χρόνο και κόστος για την ολοκλήρωση μιας δραστηριότητας ή ενός παραδοτέου, όπως ορίζεται από την διαχείριση έργων.

Αφετέρου, το Project Marketing αφορά στην εφαρμογή και προσαρμογή των μεθόδων και πρακτικών της διαχείρισης έργων, με σκοπό την επίτευξη στόχων και την ολοκλήρωση εργασιών Marketing που περιλαμβάνει και την προώθηση – πώληση έργων.

Αναμφισβήτητα από τα αποτελέσματα της έρευνας το βασικό συμπέρασμα που εξάγεται είναι η απόδειξη της διερευνώμενης σχέσης, ότι ο δεσμός του μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) και της διαχείρισης έργων (Project Management) σχετίζεται με την έννοια της διαχείρισης έργων Marketing, Marketing Project Management (MPM).

Συγκεκριμένα επαληθεύεται η ύπαρξη της έννοιας στην πράξη, όπως αντιλαμβάνεται από τον κόσμο του Marketing, και επιβεβαιώνεται ο προτεινόμενος ορισμός πως η διαχείριση έργων Marketing (Marketing Project Management - MPM) αφορά στην ανάπτυξη, διαχείριση και διοίκηση μιας εκστρατείας ή ενός έργου Marketing, παρέχοντας κατευθυντήριες γραμμές στις ομάδες.

Αναφορικά με το παραπάνω συμπέρασμα, η έρευνα έδειξε το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η χρήση λογισμικού της διαχείρισης έργων στον τομέα του Marketing, διευκολύνοντας τον σχεδιασμό, την παρακολούθηση και την μέτρηση των έργων Marketing.

Παρατηρούμε πως οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις της Ελληνικής αγοράς όχι μόνο βασίζουν την οικονομική τους δραστηριότητα στα έργα αλλά και την οργανωσιακή τους δομή. Είναι πλέον αντιληπτό από τα στελέχη Marketing, πως η διαχείριση έργων είναι πλέον απαραίτητη για να επιτευχθεί η οργανωτική ευθυγράμμιση με τις ανάγκες των πελατών. Εξίσου αναγνωρισμένη είναι η χρήση του λογισμικού διαχείρισης έργων και η αποτελεσματικότητα αυτής. Συμπερασματικά, με την πρόταση του όρου της διαχείρισης έργων Marketing, προκύπτει ένα νέο θεωρητικό πλαίσιο, το οποίο χρήζει περαιτέρω διερεύνησης σε παγκόσμιο επίπεδο και παρέχει τις βάσεις για μελλοντικές έρευνες.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Με το πέρασμα των χρόνων, οι έννοιες Project Marketing και Project Management αναπτύχθηκαν για χρόνια ως ξεχωριστοί κλάδοι, με σημεία που επικάλυψης των δύο όρων. Το μάρκετινγκ έργων (Project Marketing) ωστόσο, μέχρι και σήμερα δεν φαίνεται να έχει εφαρμογές στην βιομηχανία και το ερώτημα για το αν ο τομέας του Marketing μπορεί να επωφεληθεί από τις πρακτικές της διαχείρισης έργων, ακόμα παραμένει.

Στην παρούσα εργασία προτείνεται πως ο καθορισμός της σχέσης των δύο όρων Project Marketing και Project Management επιτυγχάνεται στην πράξη με την ενσωμάτωση των μεθόδων της διαχείρισης έργων στα καθήκοντα των στελεχών Marketing, οδηγώντας στην δημιουργία μιας νέας έννοιας, της Διαχείρισης Έργων Μάρκετινγκ (Marketing Project Management).

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, συμπεραίνουμε πως πλέον η διαχείριση έργων έχει αφομοιωθεί σε μεγάλο βαθμό από τα στελέχη μάρκετινγκ, έχουν γίνει κατανοητά τα οφέλη που μπορεί να προσφέρει και επιβεβαιώνεται η ύπαρξη της έννοιας της Διαχείρισης Έργων Μάρκετινγκ. Ακόμα όμως δεν έχει διερευνηθεί κατά πόσο χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι και τα εργαλεία της διαχείρισης έργων στην πράξη, όπως και η έννοια του Marketing Project Management. Όλα τα παραπάνω αποτελούν λαμπρά πεδία έρευνας για την ακαδημαϊκή κοινότητα, ώστε να δημιουργηθεί το κατάλληλο θεωρητικό πλαίσιο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bennett, R. (2001). Meshing marketing and IT for internet product development project. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Nashville, TN. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Blomquist, Tomas & Wilson, Timothy. (2007). Project marketing in multi-project organizations: A comparison of IS/IT and engineering firms. *Industrial Marketing Management - IND MARKET MANAG.* 36. 206-218
- Bredillet, Christophe & Turner, Rodney & Anbari, Frank & Huemann, Martina. (2010). *Perspectives on Projects.*
- Brown, A. S. (2007). Driving a marketing vision using project management. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—Asia Pacific, Hong Kong, People's Republic of China. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Chiu, Y. (2010). *An introduction to the History of Project Management: From the Earliest Times to A.D.1900.* Delft: Eburon.
- Cleland, D. I., & King, W. R. (1983). *Systems analysis and project management.* New York: McGraw-Hill.
- Cleland, D., & Gareis, R. (2006). *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing & Controlling International Projects.* London: McGraw-Hill.
- Cova, B., & Hoskins, S. (1997). A twin-track networking approach to project marketing. *European Management Journal*, 15(5), 546–556. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(97\)00034-0](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(97)00034-0)
- Cova, B., & Salle, R. (2005). Six key points to merge project marketing into project management. *International Journal of Project Management*, 23, 354–359.
- Cova, B., Ghauri, PN., Salle, R. (2002). *Project Marketing: Beyond Competitive Bidding.* Chichester : John Wiley, 2002.
- Cova, B., Holstius, K. (1993). How to Create Competitive Advantage in Project Business. *Journal of Marketing Management* 1993;9(2):105-121.

Cova, Bernard & Crespin-Mazet, Florence & Salle, Robert. (1996). Milieu as a pertinent unit of analysis in project marketing. *International Business Review*. 5. 647-664. 10.1016/S0969-5931(96)00032-7.

Dalcher, D. (2014). Requirements management. In J. R. Turner (Ed.), *The Gower Handbook of Project Management* (5 ed.). Aldershot: Gower.

Dhebar, M. V. & Challani, S. (2002). Successful project management: the most efficient tool for repeat selling. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Diab, P. (1999). Project management meets marketing and sales. *PM Network*, 13(9), 23–24.

Dinsmore, P., & Cabanis-Brewin, J., (2006). *AMA Handbook of Project Management*.

Eskerod, P. (2013). *Project Stakeholder Management*. Aldershot: Gower.

Gareis, R. (2002). Professional Project Portfolio Management, in IPMA World Congress, Berlin.

Gareis, R. (2005). *Happy Projects!* Vienna: Manz.

Gareis, R. (2006). Project management: A business process of the project-oriented company. In D. Cleland & R. Garies (Eds.), *The Global Project Management Handbook* (2 ed.). New York: McGraw Hill.

Gareis, R., & Stummer, M. (2008). Processes & projects: competitive advantages by process management, methods for macro & micro-process management, interrelationships between process & project and project portfolio management, structures of the process & project-oriented company ; Wien: Manz.

Golob, Ksenija, Majda Bastic, and Igor Psunder. (2013) "Influence of Project and Marketing Management on Delays, Penalties, and Project Quality in Slovene Organizations in the Construction Industry." *Journal of Management and Engineering*, 495-502.

Günter, B. & Bonaccorsi, A. (1996). Project marketing and system selling: in search of frameworks and insights, *International Business Review*.

Heldman, K. (2011). *Project management jumpstart*. 3rd ed, New York: Wiley.

Hietanen, Joel & Tikkanen, Henrikki & Parvinen, P. & Rokka, Joonas & Pöntiskoski, Erik & Aspara, Jaakko. (2019). Revisiting the key success factors of project marketing - Case multinational construction company.

Huemann, M., Eskerod, P. & Wenninger, C. (2014). Rethinking Stakeholder Management. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Hutchinson, D. & Rupp, G. (2007). Organizational alignment: project management meets marketing operations. Paper presented at PMI® Global Congress 2007—North America, Atlanta, GA. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

International Project Management Association. (2006). ICB: IPMA Competence Baseline. Zurich: International Project Management Association.

Jalkala, Anne & Cova, Bernard & Salle, Robert & Salminen, Risto. (2010). Changing project business orientations: Towards a new logic of project marketing. *European Management Journal*. 28. 124-138.

Kerzner, H. (1979). *Project Management : A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* / H. Kerzner.

Kerzner, H. (2005). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley.

Kerzner, H. (2009). *Project management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Hoboken: John Wiley & Sons.

Kirca, Ahmet & Jayachandran, Satish & Bearden, William. (2005). Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance. *Journal of Marketing*. 69. 24–41. 10.1509/jmkg.69.2.24.60761.

Knutson, J. (2000). Project management can help "sell" your company's products and services: what's the hook? Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Kotler, P. (1980). *Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*, 4th edition. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.

Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. and Saunders, J. (2008). *Principles of marketing* (5th European Edition). Harlow: Pearson Education, Inc.

Lecoeuvre, L. & Turner, J. R. (2014). Project Marketing By Three Organizations: Marketing By, For, And Of The Project. Paper presented at Project Management Institute Research and Education Conference, Phoenix, AZ. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Lecoeuvre, Laurence & Deshayes, Philippe & Tikkanen, Henriikki. (2009). Positioning of the Stakeholders in the Interaction Project Management-Project Marketing: A Case of a Coconstructed Industrial Project. *Project Management Journal*. 40. 34 - 46. 10.1002/pmj.20120.

Lecoeuvre-Soudain, L. (2006). From marketing to project management: a study of project managers in a large ICT organization. *Project Management Journal*, 37(5), 103–112.

Lehtimäki, Tuula & Simula, Henri & Salo, Jari. (2009). Applying knowledge management to project marketing in a demanding technology transfer project: Convincing the industrial customer over the knowledge gap. *Industrial Marketing Management - IND MARKET MANAG.* 38. 10.1016/j.indmarman.2008.12.008.

Maylor, H. (2003). Διαχείριση έργων - Project management (3rd ed.). Αθήνα: ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ.

Morris, P. W. G. (1997). *The Management of Projects* (2 ed.). London: Thomas Telford.

Morris, P. W. G., & Jamieson A (2008) Implementing strategy through programmes of projects. In J. R. Turner (Ed), *Gower Handbook of Project Management*. (4 ed.). Aldershot: Gower.

Morris, P. W. G., Pinto, J. K., & Söderlund, J. (Eds.) (2012). *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press, Oxford, UK.

Müller, R. & Turner, J. R. (2010). *Project Oriented Leadership*. Aldershot: Gower.

Müller, Ralf & Turner, Rodney. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*. 28. 437-448. 10.1016/j.ijproman.2009.09.003.

Obradović, Vladimir & Cicvaric Kostic, Slavica & Mitrovic, Zorica. (2016). Rethinking Project Management – Did We Miss Marketing Management?. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 226. 390-397. 10.1016/j.sbspro.2016.06.203.

Patel, K. & Salouhou, M. (2010). Relevance of project marketing activities to project management practitioners. Paper presented at PMI® Research Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Pinto, J. K. & Covin, J. G. (1992). Project marketing: detailing the project manager's hidden responsibility. *Project Management Journal*, 23(3), 29–34.

Proctor, Tony. (1991). Marketing Information Systems. *Management Decision*. 29. 10.1108/00251749110141824.

Project Management Institute (2018). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (6th ed.). Retrieved from <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

Project Management Institute. (2013). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (5 ed.). Newtown Square, PA:Project Management Institute.

Rosenau, M. D., & Githens, G. D. (2011). *Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examples*. 4th ed., John Wiley & Sons

Seymour, T., & Hussein, S. (2014). The History Of Project Management. *International Journal of Management & Information Systems*, Vol 18(4)

Skaates, Maria Anne and Tikkanen, Henrikki (2003): International Project Marketing: An Introduction to the INPM Approach. *International Journal of Project Management*, 21, pp. 503-510.

Smyth, Hedley. (2014). Market management and project business development. 10.4324/9781315889993.

Taherdoost, Hamed & Keshavarzsaleh, Abolfazl. (2015). Managing Successful IT Project; Marketing Perspective. 12th International Conference on E-ACTIVITIES. 10.13140/RG.2.1.1642.0563.

Thomas, Janice & Mengel, Thomas. (2008). Preparing project managers to deal with complexity–Advanced project management education. *International Journal of Project Management - INT J PROJ MANAG*. 26. 10.1016/j.ijproman.2008.01.001.

Tikkanen, Henrikki & Kujala, Jaakko & Artto, Karlos. (2007). The marketing strategy of a project-based firm: The Four Portfolios Framework. *Industrial Marketing Management*. 36. 194-205. 10.1016/j.indmarman.2006.03.006.

Turner, J. R. (2008). *Gower handbook of project management*. Surrey, United Kingdom: Ashgate.

Turner, J. R. (2014). The Handbook of Project-Based Management (4 ed.). New York: McGraw-Hill.

Turner, J. R. and Huemann, M. (2014). Managing the process. In J. R. Turner (Ed.), The Gower Handbook of Project Management (5 ed.). Aldershot: Gower.

Turner, J. R., Huemann, M., Anbari, F.T. & Bredillet, C. N. (2010). Perspectives on Projects. New York: Routledge.

Turner, J.R. and Müller, R. (2003) On the Nature of the Project as a Temporary Organization. International Journal of Project Management, 21, 1-8.

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

van Marrewijk, A. & van den Ende, L. (2018). Innovative Change and Productive Resistance in Interorganizational Projects. PMI White Papers.

Veltri, M. A. (2000). Project management in marketing: the key to successful product launch. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, Houston, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Woodward, H. (2005). Project management marketing 101: marketing the project manager. Paper presented at PMI® Global Congress 2005—EMEA, Edinburgh, Scotland. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Yin, Robert. (2008). Case Study Research Design and Methods Applied Social Research Methods Series Volume 5.

Παντουβάκης, Π.Μ, (2003). Θεωρία και Πράξη στη Διαχείριση Έργου (Project Management), Τεχνικά Χρονικά, Νοέμβριος – Δεκέμβριος 2003. (2003).

Σεραφείμ, Π. (2004). Διοίκηση και διαχείριση των έργων – Μέθοδοι και τεχνικές (p. 37). Αθήνα: εκδ. Κριτική.

Φιτσιλής, Π. 2015. Εισαγωγή στη διαχείριση έργων. [Κεφάλαιο Συγγραμματος]. Στο Φιτσιλής, Π. 2015. Σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα επιχειρήσεων. [ηλεκτρ. βιβλ.] Αθήνα:Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. κεφ 6. Διαθέσιμο στο: <http://hdl.handle.net/11419/2262>

American Marketing Association. (2008, Jan 15). Definition of Marketing. (Lisa Keefe) Marketing Defined, Marketing News, p. 28-29. Retrieved from www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx

<https://www.pmi.org/>

https://en.wikipedia.org/wiki/Project_management_information_system

<https://www.projectmanager.com/blog/project-management-basics-for-marketers>

<https://www.workzone.com/blog/marketing-project-management-tools/>

<https://thedigitalprojectmanager.com/marketing-project-management-software/>