

Διοίκηση έργων εταιρικών
εκδηλώσεων με έμφαση στη
διαχείριση διακινδύνευσης

Τομέας: Βιομηχανικής Διοίκησης και Επιχειρησιακής έρευνας

Επιβλέπων Καθηγητής: Κηρυττόπουλος Κωνσταντίνος

Αθήνα, 2020



Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Κωνσταντίνο Κηρυττόπουλο, τον υποψήφιο διδάκτορα κ. Εμμανουήλ Δερμιτζάκη και τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Έχω διαβάσει και κατανοήσει τους κανόνες για τη λογοκλοπή και τον τρόπο σωστής αναφοράς των πηγών που περιέχονται στον Οδηγό συγγραφής Διπλωματικών και Διδακτορικών εργασιών. Δηλώνω ότι, από όσα γνωρίζω, το περιεχόμενο της παρούσας Διπλωματικής εργασίας είναι προϊόν δικής μου εργασίας και υπάρχουν αναφορές σε όλες τις πηγές που χρησιμοποίησα.

Δούναβη Λουίζα-Ελπίδα

Περιεχόμενα

Σύνοψη - Περίληψη	6
Abstract.....	7
1 Εισαγωγή.....	8
1.1 Πλαίσιο έρευνας	8
1.2 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι.....	9
1.3 Οριοθέτηση	9
2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση	10
2.1 Έργο και διοίκηση έργων	10
2.2 Εκδηλώσεις (events)	26
2.3 Εταιρικές εκδηλώσεις (corporate events)	29
2.4 Διαχείριση έργων σε εταιρικές εκδηλώσεις.....	32
2.4.1 Διαχείριση εύρους έργου σε εταιρικές εκδηλώσεις	37
2.4.2 Δομή ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις.....	40
2.4.3 Διαχείριση κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις	49
2.4.3.1 Αναγνώριση των κινδύνων.....	52
2.4.3.2 Ανάλυση των κινδύνων	61
2.4.3.3 Αντιμετώπιση των κινδύνων	65
2.4.3.4 Παρακολούθηση, αναφορά και επικοινωνία	69
2.4.4 Δομή ανάλυσης κινδύνων για τις εταιρικές εκδηλώσεις	70
2.4.5 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις εταιρικές εκδηλώσεις	76
2.4.6 Διάγραμμα RACI για τις εταιρικές εκδηλώσεις.....	80
3 Μεθοδολογία.....	83
3.1 Εισαγωγή.....	83
3.2 Διερεύνηση βιβλιογραφίας	85
3.3 Συνεντεύξεις.....	86

3.3.1	Πρώτο μέρος ημι-δομημένων συνεντεύξεων.....	89
3.3.2	Δεύτερο μέρος ημι-δομημένων συνεντεύξεων.....	91
3.4	Προετοιμασία και μέθοδος ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων	93
4	Αποτελέσματα έρευνας.....	99
4.1	Συλλογή δεδομένων.....	99
4.1.1	Οδηγός ημι-δομημένων συνεντεύξεων.....	99
4.1.2	Συμμετέχοντες στην έρευνα	113
4.2	Ευρήματα Α μέρους ημι-δομημένων συνεντεύξεων.....	115
4.2.1	Θεματική ανάλυση των δεδομένων του Α μέρους	122
4.2.2	Πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών (WBS).....	125
4.2.3	Πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων (RBS).....	139
4.3	Ευρήματα Β μέρους ημι-δομημένων συνεντεύξεων.....	146
4.3.1	Θεματική ανάλυση των δεδομένων του Β μέρους.....	151
4.3.2	Διερεύνηση ενεργειών αντιμετώπισης κινδύνων	152
4.3.3	Διαμόρφωση διαγράμματος ρόλων και αρμοδιοτήτων (RACI).....	166
5	Συζήτηση.....	173
6	Συμπεράσματα.....	177
7	Κατάλογος Πινάκων.....	179
8	Κατάλογος Σχημάτων.....	180
9	Κατάλογος Αναφορών	181
10	Παράρτημα Ι	185
11	Παράρτημα ΙΙ	201

Σύνοψη - Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εστιάζει στην εφαρμογή των μεθόδων της διοίκησης έργων, και συγκεκριμένα της γνωστικής περιοχής της διαχείρισης εύρους, της διαχείρισης κινδύνων και της διαχείρισης πόρων, στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων. Σκοπός της έρευνας είναι η βελτίωση των διαδικασιών που απαιτούνται για την διεξαγωγή των εταιρικών εκδηλώσεων. Ως ερευνητικοί στόχοι για την επίτευξη αυτού του σκοπού τέθηκαν η διαμόρφωση μίας πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών (WBS) για τις εταιρικές εκδηλώσεις, μίας πρότυπης δομής ανάλυσης κινδύνων (RBS) και ενός διαγράμματος RACI για τους ρόλους και τις αρμοδιότητες της ομάδας του έργου. Επιπλέον, διερευνήθηκαν ενέργειες αντιμετώπισης για τους κινδύνους που καταγράφηκαν. Η κύρια μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων της έρευνας είναι οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε διευθυντές έργων εταιρικών εκδηλώσεων. Επίσης, αξιοποιήθηκαν δεδομένα και από την διερεύνηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για την διαχείριση των εταιρικών εκδηλώσεων. Τα ποιοτικά δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με την μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν είναι: Πρώτον, ότι η δομή ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις μπορεί να περιλαμβάνει στο δεύτερο επίπεδο παραδοτέα που αντιστοιχούν στα στάδια του κύκλου ζωής του έργου (εναρκτήρια συνάντηση, σχεδιασμός έργου, υλοποίηση έργου, υλοποίηση εκδήλωσης και συνάντηση ολοκλήρωσης). Δεύτερον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, μεγάλο μέρος των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις σχετίζονται με πιθανές καθυστερήσεις στην παράδοση των υλικών από τους προμηθευτές, πιθανές παραλείψεις σε διαδικασίες κατά την υλοποίηση του έργου, ενδεχόμενα τεχνικά προβλήματα κατά την διεξαγωγή της εκδήλωσης, πιθανές καθυστερήσεις στο χρονοπρόγραμμα και πιθανές ετεροχρονισμένες αλλαγές στις απαιτήσεις. Τέλος, στα συμπεράσματα της έρευνας προστίθεται ότι για την αντιμετώπιση των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις είναι απαραίτητη η γραπτή επικοινωνία με τους προμηθευτές, η τηλεφωνική επικοινωνία με τους καλεσμένους πριν από το γεγονός, η έρευνα για την ύπαρξη παρόμοιας εκδήλωσης στις επιθυμητές ημερομηνίες, η πρόβα της εκδήλωσης, ο έλεγχος της προσέλευσης και η επίβλεψη των διαδικασιών.

Abstract

This thesis focuses on the application of project management methods, and especially on practices related to the knowledge areas of scope management, resource management and risk management in corporate events. The study aims to improve the procedures required for corporate event management. The aim is achieved by addressing three main research objectives, which are the development of a) a template work breakdown structure (WBS), b) a template risk breakdown structure (RBS) and c) a RACI chart for corporate events. In addition, treatment options were investigated for the identified risks. Data was collected through extended literature review about corporate event management and semi-structured interviews conducted with corporate event project managers. The data collected were analyzed through thematic analysis. The study reveals that the work breakdown structure for corporate events can contain on second level, deliverables equivalent to the phases of the project life cycle (primary meeting, project planning, project execution, corporate event execution, final meeting). Furthermore, according to the results, risks in corporate events are mostly related with potential delays in materials delivery by suppliers, possible oversights in procedures during the project execution phase, potential technical problems during the event execution, possible delays in schedule and potential changes in project requirements. Finally, it is indicated that the written communication with suppliers, the communication with the guests before the event, the research for similar corporate events scheduled during the same period of time, the rehearsal of the corporate event, the attendance checklists and the monitoring of the event can positively contribute in managing risk in corporate events.

1 Εισαγωγή

1.1 Πλαίσιο έρευνας

Πλαίσιο της έρευνας αποτελεί η χρήση των αρχών και των πρακτικών της διοίκησης έργων στις εταιρικές εκδηλώσεις (corporate events). Η εφαρμογή των μεθόδων της διαχείρισης εύρους έργου, της διαχείρισης κινδύνων και της διαχείρισης πόρων τις τελευταίες δεκαετίες άρχισε να συναντάται και κατά την οργάνωση και τον προγραμματισμό εκδηλώσεων (Hartman et al., 1998). Παράλληλα, η ραγδαία ανάπτυξη της βιομηχανίας εκδηλώσεων (events industry) τα τελευταία χρόνια καθιστά απαραίτητη την υιοθέτηση καλών πρακτικών από τους οργανισμούς με σκοπό την μείωση των κινδύνων και την βελτίωση των διαδικασιών που απαιτούνται για την διεξαγωγή των γεγονότων (O'Toole, 2006). Για τον λόγο αυτό, κρίνεται αναγκαία η διαμόρφωση προτύπων για τον καθορισμό και την ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων των εκδηλώσεων σύμφωνα με τις ανάγκες του πεδίου διαχείρισης εκδηλώσεων (event management) σε ένα ολοκληρωμένο σχέδιο (O'Toole, 2006). Ωστόσο, η υπάρχουσα βιβλιογραφία για την χρήση προτύπων στη διαχείριση των εταιρικών εκδηλώσεων είναι περιορισμένη, με αποτέλεσμα να προκαλείται σύγχυση στους επαγγελματίες του κλάδου (Bladen et al., 2012).

Το **κύριο πρόβλημα** το οποίο εντοπίζεται στο πλαίσιο αυτό, είναι πρώτον, η ελλιπής εφαρμογή των διεργασιών της διοίκησης έργων κατά την διαχείριση και τον προγραμματισμό των εταιρικών εκδηλώσεων, δεύτερον, η δυσκολία διαχείρισης της πολυπλοκότητας των διαδικασιών των έργων αυτών (Kerzner, 2006), τρίτον, η έλλειψη προτύπων που να βοηθούν στον σχεδιασμό και την επιτυχή ολοκλήρωσή τους, και τέλος, η απουσία ενσωμάτωσης της υπάρχουσας εμπειρίας σε ένα συστηματοποιημένο πλάνο (Bladen et al., 2012).

1.2 Σκοπός και ερευνητικοί στόχοι

Η εργασία έχει σκοπό να συνεισφέρει στην βελτίωση των διαδικασιών διαχείρισης εύρους έργου και διαχείρισης κινδύνων των οργανισμών διοργάνωσης εταιρικών εκδηλώσεων. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού τέθηκαν οι παρακάτω ερευνητικοί στόχοι:

- Διαμόρφωση μίας πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών (work breakdown structure – WBS) για τα έργα εταιρικών εκδηλώσεων.
- Σχεδιασμός ενός διαγράμματος ρόλων και αρμοδιοτήτων για τα έργα εταιρικών εκδηλώσεων (RACI chart).
- Διαμόρφωση μίας πρότυπης δομής ανάλυσης κινδύνων (risk breakdown structure - RBS) για τα έργα εταιρικών εκδηλώσεων.
- Διερεύνηση ενεργειών αντιμετώπισης των κινδύνων που ενδέχεται να προκύψουν στα έργα αυτά.

1.3 Οριοθέτηση

Στην εργασία μελετώνται αποκλειστικά οι εταιρικές εκδηλώσεις, και όχι άλλοι τύποι εκδηλώσεων. Επίσης, αντικείμενο τις έρευνας αποτελεί η εφαρμογή των αρχών της διοίκησης έργων (project management) στις εταιρικές εκδηλώσεις, παρά το πεδίο της διαχείρισης εκδηλώσεων (event management).

2 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Οι γρήγοροι ρυθμοί, η ανάγκη για καινοτομία και ο ανταγωνισμός στη σύγχρονη διεθνή αγορά καθιστούν απαραίτητη την ενσωμάτωση των μεθόδων της διοίκησης έργων στις επιχειρηματικές διαδικασίες. Το επιστημονικό πεδίο της διοίκησης έργων μπορεί συμβάλει στην μετατροπή των οραμάτων των συγχρόνων επιχειρήσεων, ακόμα και των πιο πολύπλοκων, σε πραγματικά και βιώσιμα γεγονότα. Σήμερα, οι εταιρίες καλούνται να διαχειριστούν πολλά και σύνθετα έργα ημερησίως, η επιτυχία των οποίων είναι καθοριστική για την επιχειρηματική τους ανέλιξη. Για παράδειγμα η Dell, η IBM και Hewlett-Packard, διαχειρίζονται πάνω από χίλια έργα ταυτόχρονα κάθε ημέρα τα οποία μάλιστα επεκτείνονται σε παγκόσμια κλίμακα (Larson and Gray, 2011). Ωστόσο, οι μέθοδοι διοίκησης έργων δεν αφορούν μόνο τα μεγάλα έργα, αλλά κάθε έργο το οποίο πρέπει να είναι εμπρόθεσμο, ποιοτικό και εντός του προϋπολογισμού, ανεξάρτητα από την ποσότητα των πόρων που απαιτεί η υλοποίησή του. Άλλωστε τα μικρά έργα πολλές φορές ενέχουν ποσοτικά ίδιους ή και περισσότερους κινδύνους από τα μεγαλύτερα (Larson and Gray, 2011). Συνεπώς κάθε έργο, για να ολοκληρωθεί επιτυχημένα, δηλαδή για να επιτευχθεί ο σκοπός του και να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του, απαιτεί κατά την διαχείρισή του, την εφαρμογή καλών πρακτικών σύμφωνα με τις αρχές της διοίκησης έργων.

2.1 Έργο και διοίκηση έργων

Σύμφωνα με το διεθνές πρότυπο ISO 21500, **έργο (project)** είναι ένα μοναδικό σύνολο διεργασιών που αποτελούνται από ελεγχόμενες και συντεταγμένες δραστηριότητες οι οποίες έχουν ημερομηνίες έναρξης και λήξης και διενεργούνται για την επίτευξη καθορισμένων στόχων. Η επίτευξη των στόχων κάθε έργου απαιτεί την δημιουργία παραδοτέων τα οποία είναι απαραίτητο να συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί. Επίσης, κάθε έργο υπόκειται σε πολλαπλούς περιορισμούς (ISO, 21500:2012). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Larson

και Gray (2010) κάθε έργο χαρακτηρίζεται από έναν καθορισμένο σκοπό, μία καθορισμένη διάρκεια ζωής, και συνήθως προϋποθέτει τη συμμετοχή διάφορων τμημάτων και επαγγελματιών, ενώ ταυτόχρονα έχει κάποια μοναδικά στοιχεία και συγκεκριμένες απαιτήσεις σε χρόνο, κόστος και απόδοση (Larson and Gray, 2011). Ένας ακόμη ορισμός για το έργο είναι αυτός που δίνεται από το Project Management Book of Knowledge σύμφωνα με τον οποίο: «Έργο είναι ένα προσωρινό εγχείρημα το οποίο στοχεύει στην δημιουργία ενός μοναδικού προϊόντος, υπηρεσίας, αποτελέσματος» (PMI, 2017). Συνοψίζοντας, κάθε έργο είναι μοναδικό και έχει καθορισμένο σκοπό, αρχή και τέλος, περιορισμούς και απαιτήσεις. Έργο μπορεί να είναι μία κατασκευή, μία ερευνητική εργασία, η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος, η προώθηση του στην αγορά, η ανάπτυξη ενός συστήματος, η διοίκηση αλλαγών στο τμήμα παραγωγής μίας επιχείρησης και η διοργάνωση μίας εταιρικής εκδήλωσης ή ενός συνεδρίου.

Επίσης, από το γεγονός ότι κάθε έργο έχει καθορισμένη αρχή και τέλος συνεπάγεται ότι κάθε έργο έχει έναν καθορισμένο κύκλο ζωής. **Κύκλος ζωής έργου (project life cycle)** είναι ο χρόνος που χρειάζεται από την αρχή του έργου έως την ολοκλήρωση του. Αρχή του έργου αποτελεί η στιγμή της σύλληψης της ιδέας και της έγκρισης του έργου προκειμένου να εξυπηρετηθεί κάποια ανάγκη, ενώ η ολοκλήρωση του έργου συμβαίνει όταν επιτευχθούν οι στόχοι του ή όταν αποφασιστεί η λήξη του. Τόσο η αρχή όσο και η ολοκλήρωση του έργου ονομάζονται συμβάντα ή ορόσημα. Γενικά, τα **συμβάντα (milestones)** είναι αξιοσημείωτα γεγονότα του έργου που συμβαίνουν μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή του κύκλου ζωής του έργου. Τα συμβάντα έχουν μηδενική χρονική διάρκεια και μηδενικές απαιτήσεις σε πόρους, σε αντίθεση με τις δραστηριότητες του έργου οι οποίες απαιτούν χρόνο και ανάλωση πόρων για να ολοκληρωθούν.

Τα έργα οργανώνονται σε φάσεις ο αριθμός των οποίων εξαρτάται από τις ανάγκες αποτελεσματικού ελέγχου. Οι φάσεις αυτές είναι απαραίτητο να ακολουθούν μία λογική σειρά, να έχουν έναρξη και λήξη και να κάνουν χρήση πόρων προκειμένου να δημιουργούν

παραδοτέα (ISO, 21500:2012). Υπάρχουν πολλά μοντέλα για τον κύκλο ζωής και κάποια από αυτά αναφέρονται σε συγκεκριμένα είδη έργων. Σύμφωνα με τους Larson και Gray (2010), κάθε έργο, αφού περάσει την φάση της έγκρισης του, συνήθως αποτελείται από τέσσερα στάδια. Πρώτον, το στάδιο του ορισμού του έργου, κατά το οποίο καθορίζονται το περιεχόμενο, οι προδιαγραφές και οι στόχοι του έργου, σχηματίζονται οι ομάδες του έργου και ανατίθενται οι βασικές ευθύνες για την υλοποίηση του. Δεύτερον, το στάδιο του προγραμματισμού όπου οργανώνονται δραστηριότητες και προσδιορίζονται οι απαιτήσεις, οι χρόνοι και το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας του έργου. Τρίτον, το στάδιο της εκτέλεσης κατά το οποίο το έργο παράγεται και ελέγχεται εάν είναι εντός των προδιαγραφών, του προϋπολογισμού και των χρόνων που αρχικά είχαν τεθεί και αντίστοιχα διαπιστώνεται εάν είναι απαραίτητες αλλαγές και αναθεωρήσεις (παρακολούθηση του έργου). Τέταρτον, το τελικό στάδιο περιλαμβάνει τρεις δραστηριότητες: την παράδοση του έργου, την αναδιάταξη των πόρων και την αξιολόγηση του έργου ως προς την απόδοση (Larson and Gray, 2011). Ο κύκλος ζωής του έργου, σε γενικές γραμμές, περιλαμβάνει αρχικά τις μελέτες σκοπιμότητας του έργου, την έγκριση του έργου, τον λεπτομερή σχεδιασμό του, τις εργασίες, τις δοκιμές, τις αναθεωρήσεις, την παρακολούθηση του, και τέλος, την απόκτηση μαθημάτων και εμπειρίας χρήσιμης για την εφαρμογή βελτιωμένων πρακτικών στο επόμενο έργο. Τέλος, σύμφωνα με το πιστοποιημένο πρότυπο που περιλαμβάνει το Project management book of knowledge, ο κύκλος ζωής του έργου αποτελείται από τρία στάδια: το ξεκίνημα του έργου, την οργάνωση και την προετοιμασία, την εκτέλεση και το τέλος του έργου (PMI, 2017). Από αυτά, το στάδιο που απαιτεί συνήθως περισσότερο χρόνο και πόρους είναι το στάδιο της εκτέλεσης (PMI, 2017).

Ακόμη, καθ' όλη την διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου δημιουργούνται παραδοτέα. **Παραδοτέο του έργου (deliverable)** αποτελεί ένα μοναδικό και επικυρωμένο προϊόν, αποτέλεσμα ή δυνατότητα εκτέλεσης μίας υπηρεσίας που απαιτείται να παραχθεί προκειμένου να ολοκληρωθεί μία διεργασία ή μία φάση του έργου ή ολόκληρο το έργο. Τα παραδοτέα μπορεί να είναι είτε υλικά είτε άυλα (PMI, 2017).

Η **διοίκηση των έργων (project management)** γίνεται με την εφαρμογή μεθόδων, εργαλείων, δεξιοτήτων και τεχνικών και περιλαμβάνει την ολοκλήρωση των διάφορων φάσεων του κύκλου ζωής του έργου. Επίσης εκτελείτε μέσω διεργασιών οι οποίες πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες με την συστημική θεώρηση¹ (ISO, 21500:2012). Η διοίκηση των έργων δίνει την δυνατότητα της αποδοτικής και αποτελεσματικής εκτέλεσης τους μέσω της κατάλληλης εφαρμογής και ενσωμάτωσης των διεργασιών της διοίκησης έργων (PMI, 2017). Οι δέκα γνωστικές περιοχές της διοίκησης έργων σύμφωνα με το Project Management Book of Knowledge είναι (PMI, 2017):

1. **Ενοποίηση έργου:** Ενοποίηση και συντονισμός των βασικών διεργασιών με στόχο την ανάπτυξη του σχεδίου διοίκησης έργου και έλεγχος των αλλαγών στα παραδοτέα του έργου.
2. **Διαχείριση εύρους έργου:** Προσδιορισμός και ανάλυση όλων των εργασιών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του έργου.
3. **Διαχείριση χρόνου έργου:** Κατασκευή χρονοδιαγράμματος του έργου και προγραμματισμός για την έγκαιρη παράδοση του έργου.
4. **Διαχείριση κόστους έργου:** Κοστολόγηση των δραστηριοτήτων και σύνταξη και παρακολούθηση του προϋπολογισμού του έργου.
5. **Διαχείριση ποιότητας έργου:** Σχεδιασμός, διασφάλιση και έλεγχος της ποιότητας του έργου.
6. **Διαχείριση πόρων έργου:** Προσδιορισμός, απόκτηση και διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου.
7. **Διαχείριση επικοινωνίας έργου:** Επιλογή των καναλιών επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη του έργου και του τρόπου συλλογής-ανταλλαγής πληροφορίας με κάθε ένα από αυτά.

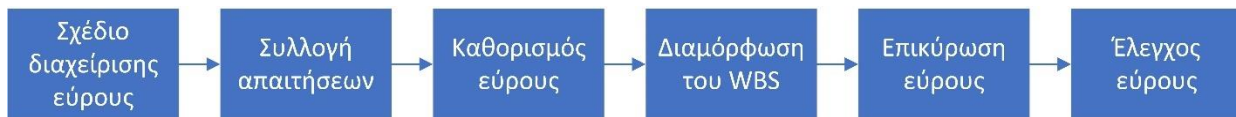
¹ Η συστημική θεώρηση είναι ένα επιστημονικό μοντέλο που βασίζεται στην γενική θεωρία των συστημάτων και στην προσέγγιση πως το όλο λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο από ότι τα επιμέρους λόγω των εννοτήτων, των σχέσεων και των αλληλεπιδράσεων μεταξύ τους.

8. **Διαχείριση κινδύνων έργου:** Σχεδιασμός διαχείρισης κινδύνων, προσδιορισμός, ποιοτική και ποσοτική ανάλυση κινδύνων, σχεδιασμός απόκρισης στους κινδύνους, παρακολούθηση και έλεγχος των κινδύνων.
9. **Διαχείριση προμηθειών έργου:** Εφαρμογή διαδικασιών με στόχο την εξασφάλιση των πόρων του έργου.
10. **Διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών:** Εντοπισμός, ανάλυση και διαχείριση των προσδοκιών των ενδιαφερόμενων μερών του έργου και καθορισμός στόχων σε σχέση με αυτές.

Κύρια γνωστική περιοχή της διοίκησης έργων στην οποία δίνεται έμφαση στη συνέχεια είναι η διαχείριση εύρους έργου. **Εύρος του έργου (project scope)** είναι ο ορισμός της αποστολής του έργου και ο καθορισμός των παραδοτέων του στους τελικούς χρήστες (Larson and Gray, 2011). Επίσης το εύρος του έργου περιλαμβάνει τις διεργασίες που είναι απαραίτητο να γίνουν ώστε να καθοριστούν οι απαιτούμενες εργασίες του έργου (ISO, 21500:2012). Συνεπώς, η **διαχείριση εύρους του έργου (project scope management)** περιλαμβάνει όλες τις διεργασίες που απαιτούνται να γίνουν ώστε να διασφαλιστεί ότι το έργο περιλαμβάνει όλες τις απαιτούμενες εργασίες, και μόνο τις απαραίτητες, ώστε να ολοκληρωθεί επιτυχημένα. Ουσιαστικά, η διαχείριση του εύρους του έργου αφορά τον καθορισμό και των έλεγχο όσων πρέπει να συμπεριληφθούν ή όχι στο έργο, και αποτελείται από τις παρακάτω διεργασίες, όπως απεικονίζεται και στο **Σχήμα 1** (PMI, 2017):

- Σχεδιασμός της διαχείρισης του εύρους, δηλαδή δημιουργία ενός σχεδίου με βάση το οποίο θα οριστεί, θα επικυρωθεί και θα ελεγχθεί το εύρος.
- Συγκέντρωση των απαιτήσεων, δηλαδή καθορισμός, τεκμηρίωση και διαχείριση των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του έργου.
- Καθορισμός του εύρους, δηλαδή ανάπτυξη μίας λεπτομερούς περιγραφής για το έργο και τα προϊόντα του έργου.

- Δημιουργία της δομής ανάλυσης εργασιών (work breakdown structure - WBS), δηλαδή διαίρεση των παραδοτέων και των εργασιών του έργου σε επιμέρους διαχειρίσιμες δραστηριότητες.
- Επικύρωση του εύρους, δηλαδή επίσημη παραδοχή των παραδοτέων του έργου από τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Έλεγχος του εύρους, δηλαδή παρακολούθηση της κατάστασης του έργου και του εύρους του προϊόντος του, και διαχείριση αλλαγών στο εύρος του έργου.



Σχήμα 1: Διεργασίες διαχείρισης εύρους έργου

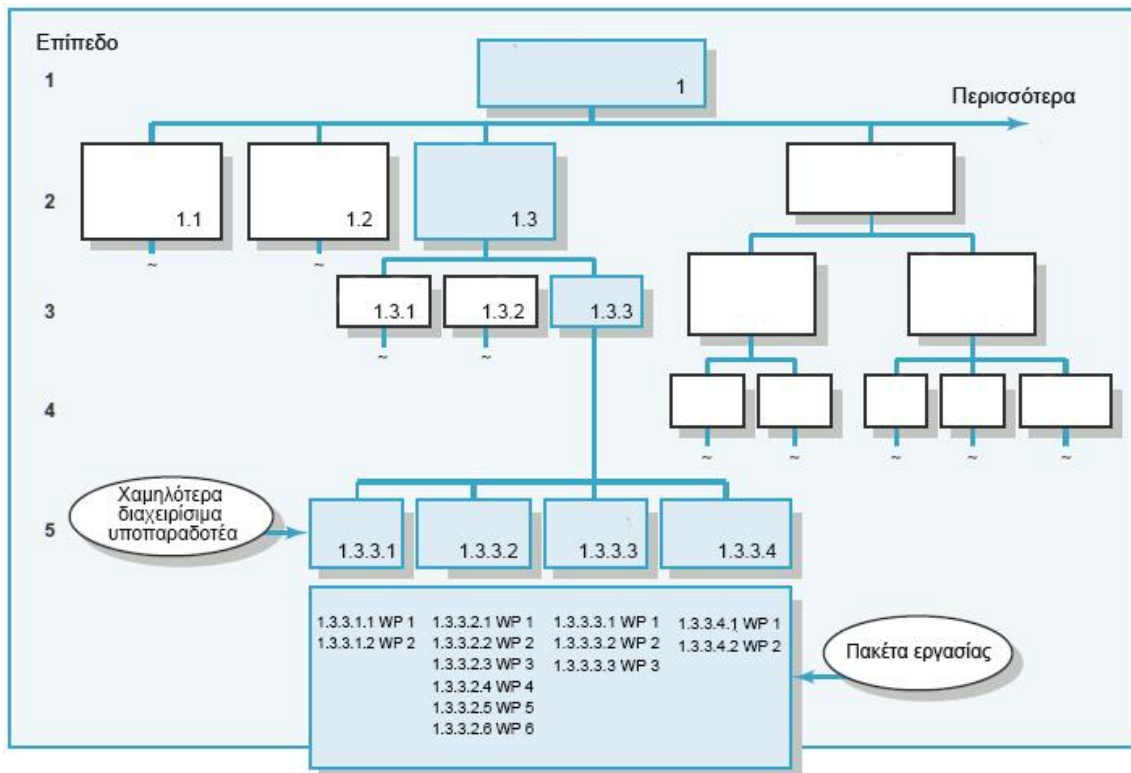
Βασισμένο σε: (PMI, 2017)

Η διεργασία συλλογής των απαιτήσεων περιλαμβάνει τον καθορισμό, την τεκμηρίωση και την χαρτογράφηση των αναγκών των ενδιαφερόμενων μερών του έργου (PMI, 2017).

Ενδιαφερόμενα μέρη του έργου (project stakeholder) μπορεί να είναι ένας μεμονωμένος άνθρωπος, μία ομάδα ανθρώπων ή ένας οργανισμός που μπορεί να επηρεάσει, να επηρεαστεί ή να θεωρεί ότι επηρεάζεται από μια απόφαση, δραστηριότητα ή αποτέλεσμα του έργου (PMI, 2017).

Σημαντική διεργασία κατά την διαχείριση εύρους έργου είναι η δημιουργία της δομής ανάλυσης εργασιών. Η **δομή ανάλυσης εργασιών (work breakdown structure - WBS)** είναι η ιεραρχική ανάλυση όλου του εύρους των εργασιών που πρέπει να γίνουν από την ομάδα του έργου προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και τα απαιτούμενα παραδοτέα. Η δομή ανάλυσης εργασιών (WBS) οργανώνει και ορίζει το εύρος του έργου και τις απαιτούμενες εργασίες σύμφωνα με την τρέχουσα εγκεκριμένη κατάσταση του έργου (PMI, 2017). Το WBS είναι ένας χάρτης του έργου (Larson and Gray, 2011) που παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για

τον προσδιορισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο όλων των εργασιών του. Οι εργασίες που απεικονίζονται στο περιεχόμενο του WBS αναφέρονται στα παραγόμενα ή τα παραδοτέα της κάθε εργασίας. Η δομή ξεκινάει με το ίδιο το έργο ως τελικό παραδοτέο, ακολουθούν τα βασικά παραδοτέα και ύστερα τα υπο-παραδοτέα, ενώ, στο χαμηλότερο επίπεδο βρίσκονται τα πακέτα εργασίας. Η Δομή Ανάλυσης Εργασιών μπορεί να αποτελείται από πολλά επίπεδα και έχει την μορφή που απεικονίζεται στο **Σχήμα 2**.



Σχήμα 2: Δομή ανάλυσης εργασιών WBS

Βασισμένο σε: (Larson and Gray, 2011)

Όπως φαίνεται στο **Σχήμα 2**, **πακέτο εργασίας (work package - WP)** αποτελεί η κάθε προγραμματισμένη εργασία που βρίσκεται εντός του χαμηλότερου επιπέδου της δομής ανάλυσης εργασιών και συνήθως αποτελείται από ένα σύνολο δραστηριοτήτων (PMI, 2017). Διαφορετικά, πακέτο εργασίας αποτελούν οι δραστηριότητες οι οποίες έχουν κοινό

παραδοτέο. Όλες οι δραστηριότητες του έργου εντάσσονται σε κάποιο πακέτο εργασίας. Το πακέτο εργασίας είναι η βασική μονάδα που χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο του έργου, καθώς κάθε πακέτο εργασίας έχει μία συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, ένα κόστος, καθορισμένους πόρους, έναν ή περισσότερους υπεύθυνους και μετρήσιμη πρόοδο κατά την εξέλιξη του έργου.

Όσον αφορά το εύρος του έργου, είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι όσο το έργο εξελίσσεται είναι πιθανό αυτό να επεκτείνεται και να αλλάζει. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται «**ολίσθηση**» του **εύρους (scope creep)** και αφορά αλλαγές στις απαιτήσεις, στις προδιαγραφές και στις προτεραιότητες του έργου (Larson and Gray, 2011). Το φαινόμενο μπορεί να έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις στο έργο, ωστόσο στις περισσότερες περιπτώσεις οδηγεί σε καθυστερήσεις και αύξηση του κόστους (Larson and Gray, 2011).

Μία ακόμη περιοχή της διοίκησης έργων που εστιάζει η εργασία είναι η διαχείριση των πόρων. **Πόροι του έργου (project resources)** είναι τα υλικά (materials), ο εξοπλισμός (equipment) και το ανθρώπινο δυναμικό (people) που χρησιμοποιείται για την ολοκλήρωση του (Larson and Gray, 2011). Η **διαχείριση πόρων έργου (project resource management)** περιλαμβάνει τις διεργασίες για τον προσδιορισμό, την απόκτηση και την διαχείριση των πόρων που απαιτούνται για την επιτυχημένη ολοκλήρωση του έργου. Οι διεργασίες αυτές εφαρμόζονται για να διασφαλιστεί ότι οι σωστοί πόροι θα είναι διαθέσιμοι στον υπεύθυνο του έργου και στην ομάδα του έργου την σωστή στιγμή και στον σωστό χώρο (PMI, 2017). Η διαχείριση των πόρων του έργου αποτελείται από τις διεργασίες σχεδιασμού της διαχείρισης των πόρων, εκτίμησης των απαιτήσεων των πόρων της κάθε δραστηριότητας του έργου, απόκτησης των πόρων, ανάπτυξης και διαχείρισης της ομάδας του έργου, και ελέγχου των πόρων του έργου (PMI, 2017). Η παρούσα διπλωματική εργασία θα επικεντρωθεί στις μεθόδους διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων του έργου. Για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του έργου χρησιμοποιούνται διαγράμματα όπως η δομή ανάλυσης οργανισμού, η οργανωτική δομή και

το διάγραμμα RACI. Η **δομή ανάλυσης οργανισμού (organizational breakdown structure – OBS)** είναι ένα ιεραρχικό διάγραμμα που απεικονίζει τα επιμέρους τμήματα, ομάδες, μονάδες του οργανισμού σε αντιστοιχία με τις επιμέρους δραστηριότητες και τα πακέτα εργασίας του έργου (PMI, 2017). Δηλαδή, η διαμόρφωση της δομής ανάλυσης οργανισμού συνήθως προϋποθέτει την διαμόρφωση της δομής ανάλυσης εργασιών, καθώς κατανομίζει τις επιμέρους δραστηριότητες του έργου στα τμήματα του οργανισμού που το αναλαμβάνει. Το **διάγραμμα RACI (RACI chart)**, από την άλλη, είναι ένας πίνακας που αποτελείται από στήλες και γραμμές και χρησιμοποιείται επίσης για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του έργου. Στην αριστερή στήλη καταγράφονται οι δραστηριότητες ή οι φάσεις των εργασιών του έργου, και στην πάνω γραμμή τα στελέχη του οργανισμού τα οποία μπορεί να κατανέμονται είτε σε ομάδες είτε σε μονάδες. Στις γραμμές του διαγράμματος γίνεται αντιστοίχιση μεταξύ δραστηριότητας και στελέχους σύμφωνα με τα κριτήρια: υπεύθυνος εκτέλεσης (responsible - R), υπεύθυνος αποτελέσματος (accountable - A), σύμβουλος (consulted - C) και ενήμερος (informed - I). Το διάγραμμα RACI χρησιμοποιείται για την καταγραφή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων που έχουν τα στελέχη της εταιρίας σε σχέση με τις δραστηριότητες του έργου, αλλά μπορεί να λειτουργήσει και στην περίπτωση που η ομάδα του έργου αποτελείται από πόρους εσωτερικούς αλλά και εξωτερικούς του οργανισμού (PMI, 2017). Η δομή του διαγράμματος RACI παρουσιάζεται στο παράδειγμα που ακολουθεί (**Σχήμα 3**).

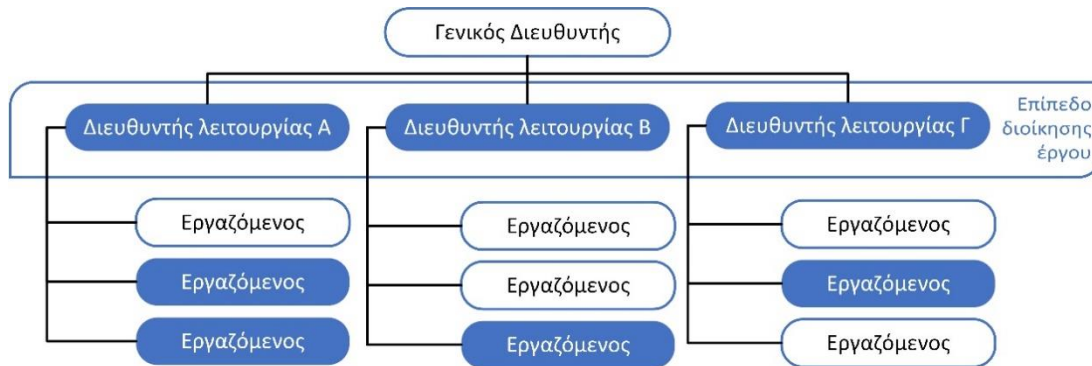
RACI	Στέλεχος				
Εργασία	Γιάννης	Μαρία	Κώστας	Θανάσης	Μυρτώ
Σχέδια	R	C	A	I	I
Προμήθειες	C	R	I	A	I
Επίβλεψη	R	C	I	I	A
...
R=Responsible, A=Accountable, C=Consult, I=Inform					

Σχήμα 3: Διάγραμμα RACI

Πηγή: (Kirytopoulos, 2013)

Υπεύθυνος εκτέλεσης (R) της δραστηριότητας ορίζεται το άτομο ή η ομάδα ατόμων που έχει την ευθύνη για την εκτέλεση της δραστηριότητας. Υπεύθυνος αποτελέσματος (A) είναι εκείνος που εγκρίνει, ελέγχει και ευθύνεται για την σωστή εκτέλεση της δραστηριότητας. Σύμβουλοι (C) είναι όσοι παρέχουν πληροφορίες για την δραστηριότητα ή έχουν κάποια εξειδίκευση σε σχέση με αυτήν. Ενήμεροι (I) είναι όλοι όσοι επηρεάζονται από τα αποτελέσματα της δραστηριότητας και πρέπει να ενημερώνονται για το στάδιο στο οποίο βρίσκεται το έργο. Με τους συμβούλους υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία, ενώ, με τους ενημερους μονόδρομη επικοινωνία σε σχέση με την επικείμενη δραστηριότητα.

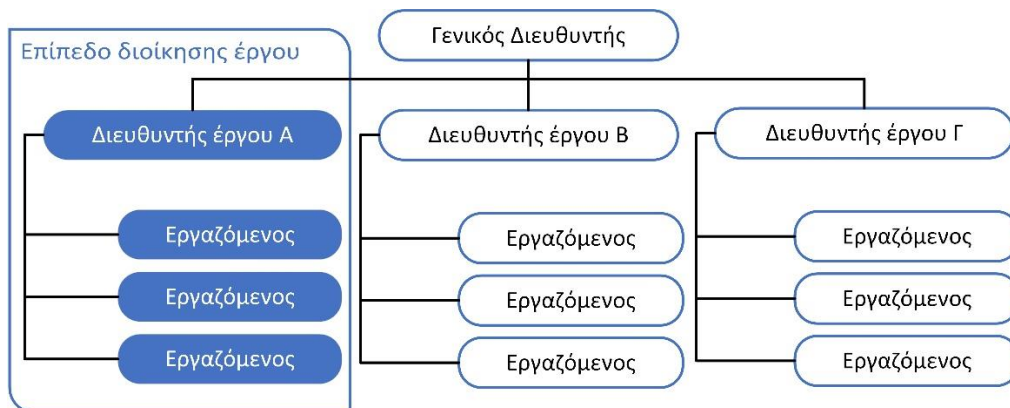
Εκτός από αυτά, για την επιτυχία των στόχων του έργου έχει μεγάλη σημασία η οργανωτική δομή του φορέα υλοποίησης. Οι **οργανωτικές δομές (organizational structures)** διακρίνονται σε οργανωτικές δομές κατά λειτουργία, κατά έργο και οργανωτικές δομές μήτρας, ενώ, οι οργανωτικές δομές μήτρας κατατάσσονται σε ισχυρούς μήτρας, ασθενούς μήτρας και εξισορροπημένης μήτρας ανάλογα με την σχέση και την επιρροή που υπάρχει μεταξύ των διευθυντών έργων και των διευθυντών λειτουργιών (PMI, 2013). Αναλυτικότερα, στις **οργανωτικές δομές κατά λειτουργία (functional organizational structures)** κατανέμονται τα στελέχη του οργανισμού σε τμήματα ανάλογα με τις ειδικότητές τους. Παράλληλα, στο επίπεδο διοίκησης έργου του διαγράμματος (**Σχήμα 4**), τοποθετούνται μόνο διευθυντές λειτουργιών, με αποτέλεσμα, κάθε εργαζόμενος να αντιστοιχεί σε ένα τμήμα και έναν διευθυντή (PMI, 2013). Με μπλε χρώμα στο **Σχήμα 4** απεικονίζονται τα άτομα εκείνα που συμμετέχουν στο επικείμενο έργο, πράγμα που υποδηλώνει εναλλαγή των εργαζομένων στα έργα που υλοποιεί ο οργανισμός.



Σχήμα 4: Οργανωτική δομή κατά λειτουργία

Πηγή: (PMI, 2013)

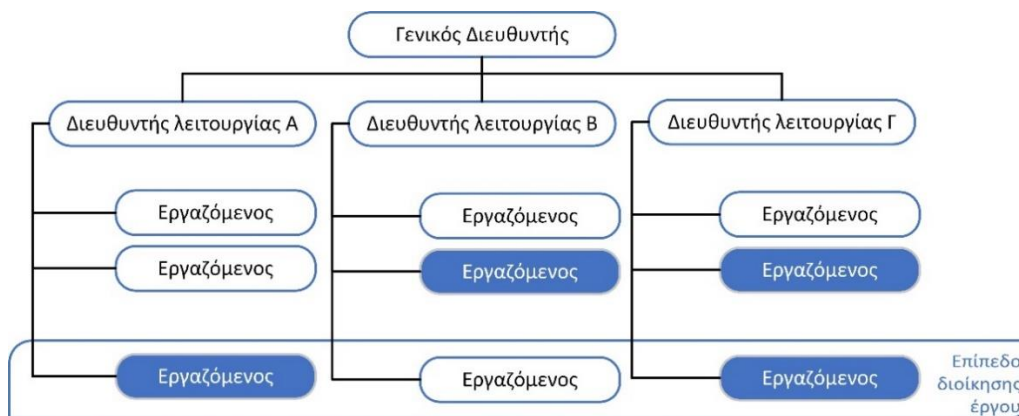
Από την άλλη, στην **οργανωτική δομή κατά έργο (projectized organizational structure)**, οι εργαζόμενοι κατανέμονται ανάλογα με το έργο που συμμετέχουν, ενώ παράλληλα, κάθε έργο έχει μία διεύθυνση που είναι υπεύθυνη για αυτό (PMI, 2013). Στην δομή αυτή υπάρχει μεγάλη αυτονομία μεταξύ των διευθύνσεων των επιμέρους έργων (PMI, 2013). Επιπλέον, σε αντίθεση με την οργανωτική δομή κατά λειτουργία, οι δομές κατά έργο σχηματίζονται ανάλογα με τις λειτουργικές ανάγκες του έργου και όχι τις λειτουργικές ανάγκες της εταιρίας (Larson and Gray, 2011). Η μορφή της οργανωτικής δομής κατά έργο απεικονίζεται στο **Σχήμα 5**.



Σχήμα 5: Οργανωτική δομή κατά έργο

Πηγή: (PMI, 2013)

Οι **οργανωτικές δομές μήτρας (matrix organizational structures)** είναι ένας συνδυασμός της οργανωτικής δομής κατά λειτουργία και της οργανωτικής δομής κατά έργο (PMI, 2013), δηλαδή χαρακτηρίζεται από δύο διαστάσεις και τα στελέχη του οργανισμού κατανέμονται σε τμήματα ανά έργο και ανά λειτουργία. Η **οργανωτική δομή ασθενούς μήτρας (weak matrix organizational structures) (Σχήμα 6)**, στο επίπεδο διοίκησης δεν εμπεριέχει διευθυντή έργου, όμως, όπως και σε όλες τις δομές μήτρας, υπάρχει συγκεκριμένος υπεύθυνος για το έργο ο οποίος εδώ έχει κυρίως τον ρόλο του συντονιστή (PMI, 2013).

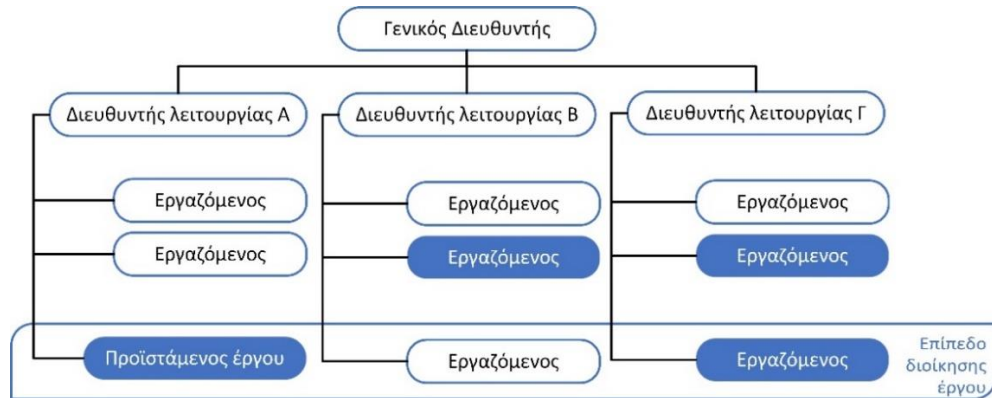


Σχήμα 6: Οργανωτική δομή ασθενούς μήτρας

Πηγή: (PMI, 2013)

Επίσης, στην **οργανωτική δομή εξισορροπημένης μήτρας (balanced matrix organizational structure) (Σχήμα 7)** δεν υπάρχει διευθυντής έργου που να έχει πλήρη εξουσία, ωστόσο, εντός του επιπέδου διοίκησης υπάρχει κάποιος προϊστάμενος για το έργο.

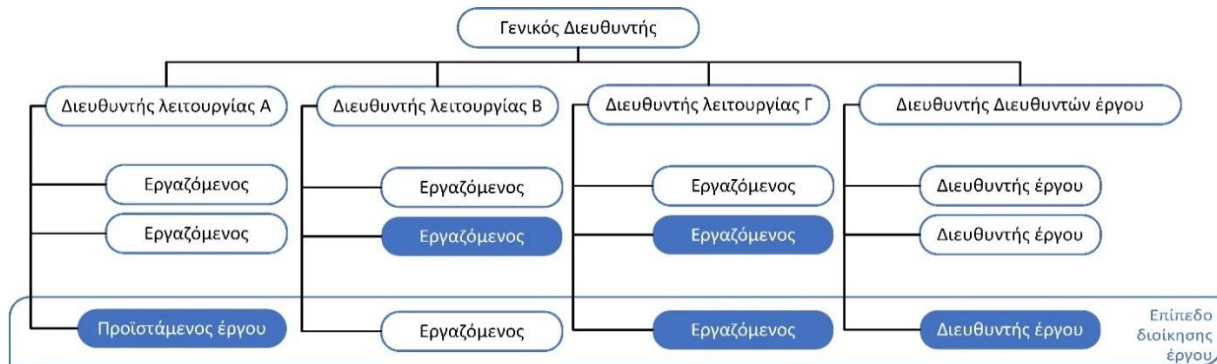
Αντίθετα, στην **οργανωτική δομή ισχυρής μήτρας (strong matrix organizational structure) (Σχήμα 8)** υπάρχει διευθυντής για κάθε έργο, και κάθε διευθυντής έργου ανήκει στο τμήμα των διευθυντών έργων της εταιρίας (PMI, 2013). Οι δομές ισχυρούς μήτρας έχουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά με τις δομές κατά έργο, ενώ, οι δομές ασθενούς μήτρας έχουν κοινά στοιχεία με τις δομές κατά λειτουργία (PMI, 2013).



Σχήμα 7: Οργανωτική δομή εξισορροπημένης μήτρας

Πηγή: (PMI, 2013)

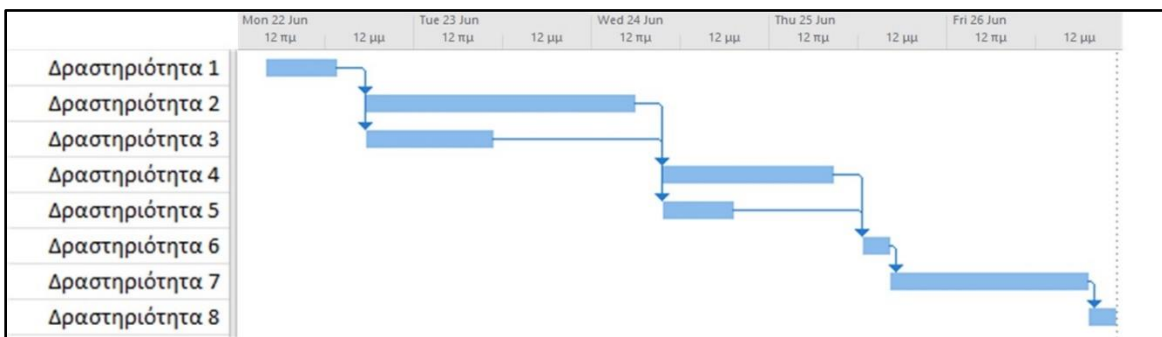
Γενικά, στις δομές μήτρας (Σχήματα 6 έως 8) τα στελέχη που συμμετέχουν σε ένα έργο μπορούν να προέρχονται από τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού. Βασικό πλεονέκτημα των οργανωτικών δομών μήτρας σε σχέση με τις άλλες οργανωτικές δομές είναι ότι υπάρχει ελεύθερη ροή πληροφοριών ανά έργο και ανά λειτουργία, δηλαδή οριζόντια και κάθετα του διαγράμματος (Larson and Gray, 2011).



Σχήμα 8: Οργανωτική δομή ισχυρούς μήτρας

Πηγή: (PMI, 2013)

Μία άλλη περιοχή της διοίκησης έργων είναι η διαχείριση του χρόνου του έργου. Σημαντική διεργασία σε αυτό το πεδίο είναι ο χρονικός προγραμματισμός. Ο **χρονικός προγραμματισμός του έργου** περιλαμβάνει διεργασίες που απαιτούνται για την εξασφάλιση της ολοκλήρωσης ενός έργου στον απαιτούμενο χρόνο, κόστος και ποιότητα (PMI, 2017). Κατά το χρονικό προγραμματισμό του έργου, αφού καθοριστούν οι απαραίτητες δραστηριότητες, αλλά και οι σχέσεις προτεραιότητας μεταξύ τους, προσδιορίζεται το είδος και η ποσότητα των πόρων που απαιτούνται για την εκτέλεση της κάθε δραστηριότητας. Στη συνέχεια, εκτιμάται η χρονική διάρκεια της κάθε μίας και όλο το έργο οργανώνεται διαγραμματικά. Επίσης, αφού σχεδιαστεί το χρονοπρόγραμμα, ελέγχεται και αναθεωρείται κατάλληλα ανάλογα με τις αλλαγές που μπορεί να συμβούν σε κάθε φάση του έργου. Για το χρονικό προγραμματισμό του έργου χρησιμοποιείτε συνήθως το διάγραμμα Gantt. Το **διάγραμμα Gantt (Gantt chart)** είναι ένα δισδιάστατο οριζόντιο ραβδόγραμμα που αναπαριστά το χρονοπρόγραμμα του έργου. Οι δραστηριότητες του έργου τοποθετούνται σε γραμμές στον κάθετο άξονα, και στον οριζόντιο άξονα του διαγράμματος τοποθετείτε ο χρόνος. Η διάρκεια κάθε δραστηριότητας παριστάνεται με ράβδους. Οι εκτεταμένες γραμμές από τις ράβδους αντιστοιχούν στο χρονικό περιθώριο (slack) (Larson and Gray, 2011). Το διάγραμμα Gantt έχει δηλαδή την μορφή που απεικονίζεται στο **Σχήμα 9**.

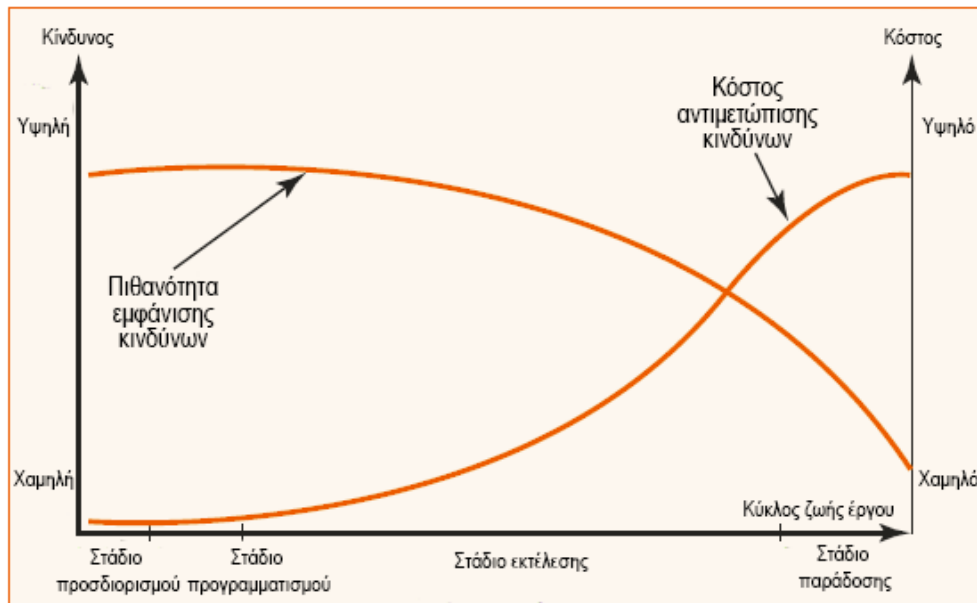


Σχήμα 9: Διάγραμμα Gantt

Τέλος, στην εργασία αυτή δίνεται έμφαση στην γνωστική περιοχή της διαχείρισης κινδύνων. **Κίνδυνος έργου (Project Risk)** είναι ένα αβέβαιο γεγονός το οποίο αν εκδηλωθεί μπορεί να έχει

θετικές ή αρνητικές συνέπειες στους στόχους του έργου (Larson and Gray, 2011). Κάθε κίνδυνος του έργου μπορεί να έχει μία η περισσότερες αιτίες και μπορεί να προκαλέσει μία η πολλές συνέπειες που επηρεάζουν τους στόχους του έργου. Επίσης, ο όρος αβέβαιο γεγονός (risk) διαφοροποιείται από τον όρο αβεβαιότητα (uncertainty) καθώς ο κίνδυνος είναι ένα αβέβαιο γεγονός στο οποίο μπορεί να αποδοθεί μία πιθανότητα, ενώ, η αβεβαιότητα σε μία συνθήκη δεν μπορεί να συνδεθεί με κάποια πιθανότητα εμφάνισης της συνθήκης αυτής (Kolisch, 2010).

Σύμφωνα με το PMBOK, οι κίνδυνοι υπάρχουν σε δύο επίπεδα σε ένα έργο. Κάθε έργο περιλαμβάνει μεμονωμένους (individual risks) και ολικούς κινδύνους (overall risks), όπου οι ολικοί κίνδυνοι προκύπτουν από τον συνδυασμό των επιπτώσεων των μεμονωμένων κινδύνων και άλλων πηγών αβεβαιότητας στους στόχους του έργου. Πιο συγκεκριμένα, ο μεμονωμένος κίνδυνος είναι ένα αβέβαιο γεγονός το οποίο επηρεάζει τους στόχους του έργου, ενώ, ο ολικός κίνδυνος είναι το αποτέλεσμα της αβεβαιότητας (uncertainty) σε όλο το έργο που προκύπτει από όλες τις πηγές αβεβαιότητας και από όλους τους μεμονωμένους κινδύνους (PMI, 2017). Επιπρόσθετα, η διακινδύνευση πρέπει να διατηρείτε σε ένα αποδεκτό εύρος μεγιστοποιώντας την πιθανότητα επίτευξης όλων των στόχων του έργου, μειώνοντας την πιθανότητα εμφάνισης αρνητικών συνεπειών στο έργο και προωθώντας τις θετικές επιπτώσεις οι οποίες ορίζονται ως ευκαιρίες (opportunities) (PMI, 2017). Τέλος, σύμφωνα με τους Larson και Gray οι περισσότεροι κίνδυνοι παρουσιάζονται κατά τα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής του έργου (**Σχήμα 10**), ενώ το κόστος αντιμετώπισης των κινδύνων αυξάνεται με τον χρόνο.



Σχήμα 10: Πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων στον κύκλο ζωής ενός έργου

Βασισμένο σε: (Larson and Gray, 2011)

Η **διαχείριση κινδύνων έργου (Project risk management)** περιλαμβάνει τις διεργασίες που αφορούν τον σχεδιασμό της διαχείρισης κινδύνων, την αναγνώριση και την ανάλυση των κινδύνων, τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της ανταπόκρισης σε αυτούς, και τέλος την παρακολούθησή τους (PMI, 2017). Αναλυτικότερα, σύμφωνα με το Project Management Book of Knowledge οι διεργασίες αυτές είναι οι εξής:

- Σχεδιασμός διαχείρισης κινδύνων, δηλαδή σχεδιασμός του τρόπου που θα εφαρμοστεί η διαχείριση κινδύνων στο έργο.
- Αναγνώριση κινδύνων, εντοπισμός του κάθε μεμονωμένου κινδύνου του έργου και των πηγών του συνόλου των κινδύνων του έργου και τεκμηρίωση των χαρακτηριστικών τους.
- Ποιοτική ανάλυση κινδύνων, δηλαδή ιεράρχηση των μεμονωμένων κινδύνων του έργου μέσω της αξιολόγησης της πιθανότητας εμφάνισης τους, της επίπτωσης εμφάνισης τους και άλλων χαρακτηριστικών.

- Ποσοτική ανάλυση κινδύνων, δηλαδή ανάλυση του αποτελέσματος του συνδυασμού των προσδιορισμένων κινδύνων και άλλων πηγών αβεβαιότητας στους στόχους του έργου.
- Σχεδιασμός ανταπόκρισης στους κινδύνους, διαμόρφωση επιλογών, επιλογή στρατηγικών για τις ενέργειες αντιμετώπισης και μείωσης των κινδύνων.
- Εφαρμογή ανταπόκρισης στους κινδύνους, δηλαδή εφαρμογή των σχεδίων που συμφωνήθηκαν για την αντιμετώπιση και την μείωση των κινδύνων.
- Παρακολούθηση κινδύνων, εφαρμογή των συμφωνηθέντων σχεδίων, εντοπισμός των αναγνωρισμένων κινδύνων, ανάλυση των νέων κινδύνων και αξιολόγηση της διαδικασίας διαχείρισης κινδύνων κατά την διάρκεια του έργου.

Σημαντική διεργασία κατά την διαχείριση των κινδύνων του έργου είναι η δημιουργία της δομής ανάλυσης κινδύνων. Η **δομή ανάλυσης κινδύνων (Risk breakdown structure – RBS)** είναι ένα ιεραρχικό διάγραμμα το οποίο αναπαριστά την πιθανή πηγή του κάθε κινδύνου για κάθε δραστηριότητα του έργου, και βοηθάει την ομάδα του έργου να εξετάσει όλο το εύρος των πηγών από τις οποίες ενδέχεται να προκύψουν στο έργο μεμονωμένοι κίνδυνοι. Επίσης, χρησιμοποιείται κατά την διεργασία αναγνώρισης των κινδύνων. Ένας οργανισμός μπορεί να διαθέτει πρότυπες δομές ανάλυσης κινδύνων για κάθε έργο η για διάφορους τύπους έργων, ή μπορεί να δημιουργεί για κάθε νέο έργο μια διαφορετική δομή ανάλυσης κινδύνων (PMI, 2017). Η δομή ανάλυσης κινδύνων μπορεί να βασίζεται στην δομή ανάλυσης εργασιών και για κάθε δραστηριότητα κάθε επιπέδου της δομής ανάλυσης εργασιών να προσδιορίζονται οι πιθανοί κίνδυνοι και να καταγράφονται.

2.2 Εκδηλώσεις (events)

Για τον όρο εκδήλωση (event) υπάρχουν διάφορες ερμηνείες στη διεθνή βιβλιογραφία, ωστόσο ένας σύγχρονος και ευρέως αποδεκτός ορισμός παρουσιάζει την εκδήλωση ως ένα μοναδικό

περιστατικό «προσωρινής συγκέντρωσης ανθρώπων που εξυπηρετεί ένα συγκεκριμένο σκοπό», και αντίστοιχα την διαχείριση των εκδηλώσεων (event management) ως «την οργάνωση και τον συντονισμό των δραστηριοτήτων των εκδηλώσεων που απαιτούνται για την επίτευξη του σκοπού αυτού» (Bladen et al., 2012). Οι εκδηλώσεις, επίσης, είναι έργα (projects) και για την διαχείριση και την επιτυχή ολοκλήρωση τους είναι αποδοτικό να χρησιμοποιούνται οι αρχές της διοίκησης έργων (Bladen et al., 2012). Οι εκδηλώσεις ή αλλιώς γεγονότα (events), μπορούν να διαιρεθούν με βάση το περιεχόμενο τους σε κατηγορίες όπως αθλητικά γεγονότα, καλλιτεχνικές και πολιτιστικές εκδηλώσεις, επιχειρηματικές εκδηλώσεις και άλλα. Επίσης με βάση το μέγεθος τους διακρίνονται σε μεγάλα ή σημαντικά γεγονότα (mega events), σε εκδηλώσεις «σήμα κατατεθέν» (hallmark events), σε εξέχουσες εκδηλώσεις (major events) και σε τοπικές ή κοινοτικές εκδηλώσεις (local or community events). Για παράδειγμα, στην κατηγορία των σημαντικών εκδηλώσεων ανήκουν οι Ολυμπιακοί αγώνες, ενώ άλλες διεθνής αθλητικές οργανώσεις εμπίπτουν στην κατηγορία των εξεχουσών εκδηλώσεων. Αντίθετα, οι εκδηλώσεις «σήμα κατατεθέν» πραγματοποιούνται για λόγους αναγνωσιμότητας και έλξης επισκεπτών και συνήθως ταυτίζονται με την τοποθεσία διεξαγωγής τους.

Ανέκαθεν στην ιστορία της ανθρωπότητας διεξάγονταν εκδηλώσεις, ιδιαίτερα για θρησκευτικούς και πολιτιστικούς λόγους. Ωστόσο, τις τελευταίες δεκαετίες, η ραγδαία ανάπτυξη της τάσης των εκδηλώσεων, οδήγησε στο σχηματισμό της βιομηχανίας εκδηλώσεων (event industry) και εισήγαγε την ανάγκη για την διεύρυνση της γνώσης σχετικά με την εφαρμογή καλών πρακτικών στη διαχείριση τους (Bowdin et al., 2006). Η βιομηχανία εκδηλώσεων περιλαμβάνει τις εταιρίες οργάνωσης εκδηλώσεων (event organizations), τις επιχειρήσεις διαχείρισης εκδηλώσεων (event management companies) τους προμηθευτές (event industry suppliers) και τους ομίλους (industry associations), τους εξωτερικούς φορείς που ρυθμίζουν την ασφαλή και υπεύθυνη διεξαγωγή τους και τέλος, τις εκδόσεις της σχετικής θεματικής ενότητας.

Η ραγδαία ανάπτυξη της εν λόγω βιομηχανίας τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει στην ανάγκη για υιοθέτηση καλών πρακτικών από τους οργανισμούς με σκοπό την μείωση των κινδύνων και την βελτίωση του προγραμματισμού των γεγονότων (O'Toole, 2006). Για τον λόγο αυτό, πλέον γίνεται μία προσπάθεια για την διαμόρφωση προτύπων ευθυγράμμισης των δραστηριοτήτων των εκδηλώσεων σύμφωνα με τις ανάγκες του πεδίου διαχείρισης εκδηλώσεων (O'Toole, 2006) όπως και για τη δημιουργία ενός σχεδίου εφαρμογής της γνώσης της διοίκησης έργων σε αυτές και την σύνθεση του EMBOK (Event Management Body of Knowledge). Ωστόσο, η υπάρχουσα βιβλιογραφία για την χρήση προτύπων στη διαχείριση εκδηλώσεων είναι περιορισμένη, με αποτέλεσμα πολλές φορές να προκαλείτε σύγχυση στους επαγγελματίες αυτού του κλάδου (Bladen et al., 2012) καθώς δεν υπάρχει ένα ολοκληρωμένο πλάνο, αλλά αντίθετα, ποικίλες θεάσεις και προτεινόμενες επιλογές, κάποιες αντικρουόμενες μεταξύ τους. Επίσης, πολλοί επαγγελματίες θεωρούν πως η υπάρχουσα ακαδημαϊκή γνώση συχνά δεν εξυπηρετεί τις ανάγκες τους, ενώ παράλληλα κρίνουν απαραίτητη την διεξαγωγή μίας συνολικής έρευνας για την εφαρμογή συγκεκριμένων μεθόδων για την αποτελεσματική και αποδοτική διαχείριση των εκδηλώσεων ώστε να καλυφθεί αυτό το κενό (Getz, 2007). Είναι άξιο απορίας το γεγονός ότι η επιστημονική βιβλιογραφία που σχετίζεται με την διαχείριση των εκδηλώσεων μέχρι και τις τελευταίες δεκαετίες ήταν αρκετά περιορισμένη, παρόλο που ανέκαθεν υπήρχε μεγάλο ενδιαφέρον για τις εκδηλώσεις (Beeton and Morrison, 2019). Παρόλα αυτά, μεγάλο μέρος της έρευνας σήμερα προσανατολίζεται στις εκδηλώσεις που αφορούν τον τουρισμό και το μάρκετινγκ, και ευρύτερα στην χρήση των εκδηλώσεων ως στρατηγικό εργαλείο για την επίτευξη επιχειρηματικών στόχων. Άλλωστε, η τάση του «βιωματικού μάρκετινγκ» που επικράτησε τα προηγούμενα έτη, προκάλεσε την στροφή των επιχειρήσεων στην διεξαγωγή εκδηλώσεων πολιτιστικού και ψυχαγωγικού περιεχομένου προκειμένου να προσελκύσουν το καταναλωτικό κοινό (Bladen et al., 2012). Συνεπώς, μέχρι και σήμερα τέτοιου είδους εκδηλώσεις αποτελούν πάγια τακτική των σχεδίων προώθησης που οργανώνουν οι εταιρίες, ενώ οργανώνονται αρκετά συχνά και από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αυτοκινητοβιομηχανία (McDonnell and Gebhardt, 2002). Επιπλέον, τελευταία, έχει σημειωθεί

μία τάση των οργανισμών να εφαρμόζουν ευθυγραμμισμένα προγράμματα μάρκετινγκ στο πεδίο των εταιρικών εκδηλώσεων (David et al., 2005). Τέλος, ενώ τα παλαιότερα χρόνια οι εταιρικές συναντήσεις (meetings) είχαν την βασική μορφή των απλών συναθροίσεων, πλέον έχουν μετατραπεί και αυτές σε εκδηλώσεις (Allen, 2007).

2.3 Εταιρικές εκδηλώσεις (corporate events)

Κάθε εταιρική εκδήλωση διεξάγεται για ένα σκοπό και αποτελεί μία συγκέντρωση ανθρώπων που παράγει ένα μετρήσιμο αποτέλεσμα (Silvers, 2004). Οι εταιρικές εκδηλώσεις (corporate events) αποτελούν πλέον έναν από τους πιο συχνά παραγόμενους τύπους γεγονότων (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Ανήκουν στην κατηγορία των επιχειρηματικών εκδηλώσεων (business events) και διεξάγονται για διάφορους σκοπούς όπως για παράδειγμα την προώθηση των πωλήσεων, το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος, την ψυχαγωγία, την βράβευση ή την εκπαίδευση του προσωπικού και γενικότερα την βελτίωση των επιχειρησιακών λειτουργιών. Ευρύτερα, ο βασικός τους σκοπός σχετίζεται με την επικοινωνιακή στρατηγική και το σχέδιο μάρκετινγκ για την ανάπτυξη της εταιρείας (McDonnell and Gebhardt, 2002), και γι’ αυτόν τον λόγο, διαφοροποιούνται από εκδηλώσεις που γίνονται για πολιτιστικούς, αθλητικούς, πολιτικούς ή άλλους σκοπούς. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια που η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία, οι εκδηλώσεις συχνά γίνονται για την ανάδειξη της εταιρίας στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον και συνοδεύονται από πιο περίπλοκες λειτουργίες ενώ για την υλοποίησή τους δαπανώνται μεγάλα χρηματικά ποσά (Allen, 2007). Στην Αμερική πολλές επιχειρήσεις επενδύουν περισσότερα από τριακόσια δισεκατομμύρια δολάρια ετησίως για την διοργάνωση εκδηλώσεων όπως διαδικτυακά σεμινάρια, εκθέσεις και παρουσιάσεις προϊόντων (Saget, 2012). Ωστόσο, οι τύποι εταιρικών εκδηλώσεων οι οποίοι λαμβάνουν χώρα πολύ συχνά είναι ο εορτασμός της Πρωτοχρονιάς και των επετείων της εταιρίας (Mirić and Petrovic, 2013). Οι εταιρικές εκδηλώσεις είναι δυνατόν να περιορίζονται στο εσωτερικό μίας επιχείρησης ή και να επεκτείνονται εκτός αυτής. Ένας ακόμα διαχωρισμός είναι αυτός μεταξύ των γεγονότων που

απευθύνονται στις επιχειρήσεις, των εκδηλώσεων εντός μίας επιχείρησης, όπου συνήθως γίνονται για θέματα και διεργασίες που αφορούν τον οργανισμό (Halsey, 2010) όπως σεμινάρια εκπαίδευσης του προσωπικού, και εκείνων που απευθύνονται στο καταναλωτικό κοινό. Υπάρχουν επίσης εταιρικές εκδηλώσεις που απαρτίζονται από επαγγελματίες ενός συγκεκριμένου κλάδου και γίνονται κυρίως για εκπαιδευτικούς σκοπούς (Halsey, 2010). Τα γεγονότα μπορεί να είναι αυτόνομα ή να αποτελούνται από ένα σύνολο γεγονότων, δηλαδή από πολλές εκδηλώσεις οι οποίες γίνονται για τον ίδιο σκοπό είτε ταυτόχρονα είτε σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, στον ίδιο χώρο ή σε διαφορετικό. Τέλος, μία εταιρική εκδήλωση μπορεί να διεξάγεται για να ικανοποιήσει έναν ή πολλούς σκοπούς. Ο σκοπός διαφοροποιείται κάθε φορά ανάλογα τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών της εκδήλωσης, τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς που τίθενται, και έτσι το κάθε εταιρικό γεγονός γίνεται μοναδικό.

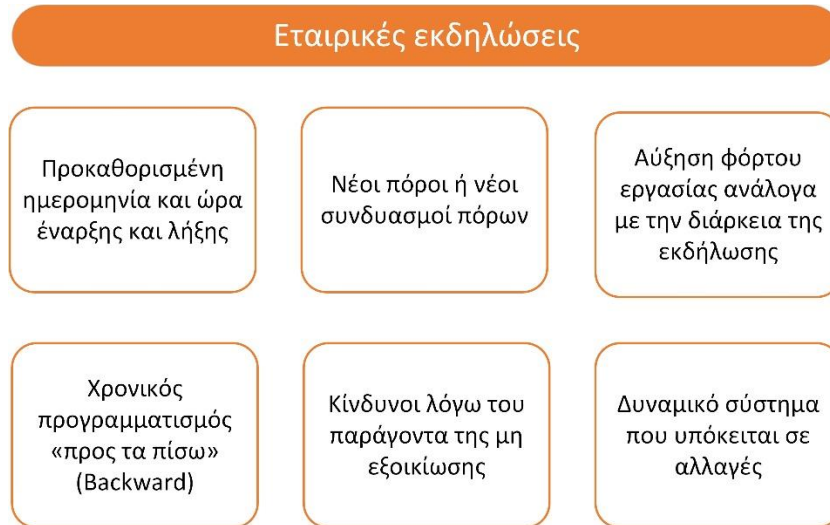
Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι κάθε εκδήλωση είναι μοναδική και διαφοροποιείται από κάθε άλλη με ποικίλους τρόπους, στην βιβλιογραφία εντοπίζονται μερικά κοινά χαρακτηριστικά (**Σχήμα 11**) μεταξύ των εταιρικών γεγονότων τα οποία είναι:

- Όλες οι εταιρικές εκδηλώσεις έχουν πάντα ημερομηνία έναρξης και λήξης (O’Toole and Mikolaitis, 2002).
- Είναι πάντα αυστηρά προκαθορισμένη η ημερομηνία και η ώρα έναρξης και λήξης τους. Επίσης κάθε πλευρά της εκδήλωσης έχει χρονικούς περιορισμούς (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Πιο συγκεκριμένα, η κύρια διαφοροποίηση των έργων εκδηλώσεων από τα υπόλοιπα έργα έγκειται στην απαίτηση του χρόνου. Η ημερομηνία της εκδήλωσης είναι το σημείο εκκίνησης του χρονικού προγραμματισμού και η διαδικασία διαχείρισης της εκδήλωσης δεν καθορίζει ποτέ την ημερομηνία ολοκλήρωσης της αλλά την θεωρεί δεδομένη. Οι χρονικοί περιορισμοί είναι καθοριστικοί για τον τρόπο προγραμματισμού της εκδήλωσης (Silvers, 2004). Για τον λόγο αυτόν, ο χρονικός προγραμματισμός πρέπει να γίνεται από το τέλος προς την αρχή (backwards). Μία καλή πρακτική είναι η συλλογή των δεδομένων και των εκτιμήσεων των χρόνων όλων των επιμέρους εργασιών του έργου, ο

προσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ των δραστηριοτήτων και της κρίσιμης διαδρομής και με βάση αυτά η οριστικοποίηση της προθεσμίας ολοκλήρωσης της κάθε δραστηριότητας, ξεκινώντας από την τελευταία (Silvers, 2004). Με αυτόν τον τρόπο προκύπτει η ημερομηνία έναρξης του έργου της εκδήλωσης. Για κάθε δραστηριότητα ξεχωριστά πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι αντίστοιχοι περιορισμοί, οι διαθεσιμότητες και τα ιστορικά δεδομένα. Επίσης, οι χρόνοι που εκτιμώνται για την κάθε δραστηριότητα πρέπει να είναι ευέλικτοι αλλά και τεκμηριωμένοι (Silvers, 2004).

- Σε κάθε εταιρική εκδήλωση χρησιμοποιούνται είτε νέοι πόροι είτε πόροι που υπάρχουν ήδη αλλά με έναν νέο συνδυασμό μεταξύ τους (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους του έργου της εκδήλωσης, μπορεί να περιλαμβάνουν μόνιμο ή προσωρινό προσωπικό, προσωπικό μερικής ή πλήρους απασχόλησης ή εθελοντικό προσωπικό, ανάλογα με το είδος της εκδήλωσης (Silvers, 2004).
- Περιλαμβάνουν τον παράγοντα της μη-εξοικείωσης και για αυτόν τον λόγο ενέχουν αρκετούς κινδύνους που δεν μπορούν πάντα να προβλεφθούν (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Ο παράγοντας της μη-εξοικείωσης σχετίζεται με την συνεχή εξέλιξη των γεγονότων και την σπάνια εμφάνιση του στοιχείου της επαναληψιμότητας στα έργα αυτά.
- Ο σχεδιασμός τους απαιτεί αυξημένη γνώση και εξοικείωση με την ταυτότητα της εταιρίας (brand name) που οργανώνει την εκδήλωση (McDonnell and Gebhardt, 2002).
- Ο φόρτος της εργασίας ποικίλει ανάλογα με την διάρκεια της εκδήλωσης (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Συνήθως όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια, τόσο μεγαλύτερος και ο φόρτος εργασίας.
- Αποτελούν ένα δυναμικό σύστημα το οποίο υπόκειται σε αλλαγές τόσο από το εσωτερικό του όσο και από το εξωτερικό του (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Πιο συγκεκριμένα, κάθε περιοχή στην διαχείριση των εκδηλώσεων εξαρτάται και επηρεάζει τις υπόλοιπες περιοχές. Η σχέση αυτή, γίνεται πιο πολύπλοκη όταν εμπεριέχει το στοιχείο της αλλαγής, και η ισχύς της εξαρτάται από τον τύπο της εκδήλωσης και από την φάση του κύκλου ζωής της. Η τέχνη

της διαχείρισης έργων εκδηλώσεων υφίσταται στην πρόβλεψη αυτών των αλλαγών και της επίδρασης τους στην εκδήλωση.



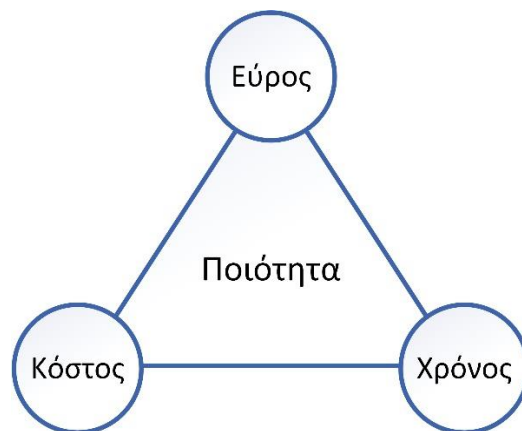
Σχήμα 11: Κύρια χαρακτηριστικά των εταιρικών εκδηλώσεων

Τα δεδομένα αυτά είναι σταθερά για όλες τις εκδηλώσεις. Επίσης, είναι πολύτιμα για την ανάλυση, την τεκμηρίωση και τον σχεδιασμό προτύπων που να ενσωματώνουν τις αρχές της διοίκησης έργων. Από την μελέτη της βιβλιογραφίας προκύπτουν και άλλα στοιχεία τα οποία μπορούν να συνεισφέρουν σε αυτόν τον σκοπό. Πολλά από αυτά τα στοιχεία προκύπτουν από μελέτες περίπτωσης οι οποίες θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα.

2.4 Διαχείριση έργων σε εταιρικές εκδηλώσεις

Οι τρεις απαιτήσεις των έργων εταιρικών εκδηλώσεων, όπως και σε όλα τα έργα, είναι το κόστος, ο χρόνος και το εύρος. Οι απαιτήσεις αυτές σχηματίζουν ένα τρίγωνο (**Σχήμα 12**) το οποίο καθορίζει την ποιότητα του έργου (Larson and Gray, 2011). Για τις εταιρικές εκδηλώσεις, αλλά και τα υπόλοιπα έργα, κάθε αλλαγή σε μία από αυτές τις απαιτήσεις, απαιτεί αλλαγές και

στις υπόλοιπες (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Για αυτόν τον λόγο, όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα, ο υπεύθυνος του έργου, πρέπει να το αξιολογήσει μετρώντας την επίπτωση του στις τρεις αυτές βασικές απαιτήσεις και στη συνέχεια να λάβει κατάλληλες αποφάσεις. Θα πρέπει να προσδιορίσει επίσης, την διάρκεια του χρόνου που θα χρειαστεί για την επίλυση του προβλήματος καθώς και τις επιπτώσεις του στο έργο. Βασικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν σε αυτή τη περίπτωση είναι: Τι επηρεάζει το πρόβλημα; Οδηγεί το πρόβλημα σε άλλα δευτερεύοντα προβλήματα; Μπορεί να πρόβλημα να προσδιοριστεί ξεκάθαρα; Πως οι εναλλακτικές λύσεις επιδρούν στις απαιτήσεις του έργου εκδήλωσης; Τέλος, έπειτα από κάθε αλλαγή πρέπει να αναθεωρείτε το σχέδιο επικοινωνίας του έργου και τα ενδιαφερόμενα μέρη της εκδήλωσης να ενημερώνονται (O’Toole and Mikolaitis, 2002).



Σχήμα 12: Τρίγωνο των απαιτήσεων του έργου

Υπάρχουν πολλά εργαλεία τα οποία μπορεί να χρησιμοποιήσει η ομάδα της εταιρικής εκδήλωσης ώστε να επιτύχει τους στόχους του έργου. Οι μέθοδοι της διαχείρισης έργων μπορούν να βοηθήσουν όχι μόνο τον σχεδιασμό και τον έλεγχο των εταιρικών γεγονότων αλλά και την αξιολόγηση και την τεκμηρίωση τους, ωστόσο, λόγω του περιορισμού του χρόνου που χαρακτηρίζει αυτά τα έργα, οι αλλαγές και η λήψη δυναμικών αποφάσεων από τον διευθυντή του έργου έχουν πολύ μεγάλη αξία για το πεδίο της διαχείρισης (O’Toole and Mikolaitis, 2002).

Ακόμη, ο σκοπός και το περιεχόμενο των εταιρικών εκδηλώσεων καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από τις προσδοκίες των ενδιαφερόμενων μερών της εκδήλωσης. Οι διευθυντές των έργων εκδηλώσεων πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζουν τα ενδιαφερόμενα μέρη και να λαμβάνουν υπόψιν τις ανάγκες τους, οι οποίες μερικές φορές είναι αντικρουόμενες. Τα ενδιαφερόμενα μέρη μίας εκδήλωσης μπορεί να είναι ο οργανισμός που φιλοξενεί την εκδήλωση, η κοινωνία, οι χορηγοί, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, το προσωπικό και οι εθελοντές της εκδήλωσης, το κοινό, οι θεατές και οι συμμετέχοντες στο γεγονός (Bowdin et al., 2006). Είναι σημαντικό, κατά το αρχικό στάδιο προσδιορισμού του έργου εκδήλωσης, να ληφθούν υπόψιν τα «5 W» (Wolf et al., 2005), δηλαδή οι παράγοντες που καθορίζουν τις αποφάσεις για τον σχεδιασμό της εταιρικής εκδήλωσης:

- Ποιος (who): τα ενδιαφερόμενα μέρη
- Τι (what): το περιεχόμενο
- Πότε (when): η ημερομηνία
- Που (where): η τοποθεσία
- Γιατί (why): οι στόχοι

Επιπλέον, χρήσιμα κριτήρια τα οποία μπορούν να εφαρμοστούν για τον προσδιορισμό των στόχων του έργου εταιρικής εκδήλωσης, σύμφωνα με την θεωρία διοίκησης έργων, είναι τα κριτήρια που συνοψίζονται στο ακρωνύμιο SMART (Bowdin et al., 2006). Οι στόχοι, δηλαδή, πρέπει να είναι:

- Συγκεκριμένοι (Specific)
- Μετρήσιμοι (Measurable)
- Αποδεκτοί (Agreeable)
- Ρεαλιστικοί (Realistic)
- Χρονικά προσδιορισμένοι (Time specific)

Σύμφωνα με τον O'Toole, η διαδικασία διαχείρισης των έργων εκδηλώσεων συνήθως περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες: Ορισμός της εκδήλωσης και του σκοπού της, ορισμός του εύρους, δημιουργία της δομής ανάλυσης εργασιών της εκδήλωσης, διαχείριση κινδύνων, χρονικός προγραμματισμός, κοστολόγηση και δημιουργία του βασικού σχεδίου του έργου (baseline plan) το οποίο περιλαμβάνει έγγραφα που βοηθούν στον έλεγχο της εκδήλωσης, όπως το διάγραμμα Gantt και τα διαγράμματα χρηματοροών (cash flow charts) (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Κατά το πρώτο στάδιο του ορισμού του σκοπού της εκδήλωσης, συνήθως αξιολογείτε και η απόδοση της επένδυσης του έργου (return on investment – ROI) όχι μόνο βραχυπρόθεσμα, αλλά συχνά σε μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα, καθώς μέσω της εκδήλωσης μπορεί να αναμένεται μελλοντική αύξηση των πωλήσεων της εταιρίας (Allen, 2007). Επίσης, σχετικά με το χρονοπρόγραμμα του έργου εταιρικής εκδήλωσης, στην βιβλιογραφία αναφέρεται ότι είναι καλή πρακτική αυτό να περιέχει μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να είναι κατανοητό από όλα τα μέλη της ομάδας του έργου και να μπορεί να αναθεωρείτε εύκολα όταν απαιτούνται αλλαγές (Silvers, 2004).

Μερικά κρίσιμα σημεία στην διαχείριση των εταιρικών εκδηλώσεων παρουσιάζονται στην έρευνα που διεξήχθη από τον Anih το 2012 με την μέθοδο των συνεντεύξεων σε διευθυντές έργων εταιρικών εκδηλώσεων στην Νιγηρία (Anih, 2012). Στην έρευνα τονίζεται αρχικά η σημασία του συστηματικού και ενδεδειγμένου ελέγχου πριν την ανάληψη του έργου εταιρικής εκδήλωσης, αλλά και της δυνατότητας των operations managers² να αναγνωρίζουν εάν η εταιρία μπορεί να πραγματοποιήσει επιτυχημένα το έργο που προτείνεται. Δηλαδή, σε περίπτωση που δεν διαθέτει τους απαραίτητους πόρους, την γνώση ή τις δεξιότητες είναι προτιμότερο να μην προχωρήσει στην ανάληψη του έργου, προστατεύοντας έτσι την εικόνα της. Δεύτερο σημείο που αναδεικνύεται, είναι η ανάγκη κατανόησης και αποδοχής της εταιρικής αποστολής από την εκάστοτε ομάδα των έργου προκειμένου να υπάρχουν κοινές

² Ο operations manager είναι υπεύθυνος για όλες τις λειτουργίες που εκτελούνται. Στα ελληνικά ο όρος χρησιμοποιείται σπάνια. Συνήθως συναντάται ως «υπεύθυνος λειτουργιών» ή «επιχειρησιακός διευθυντής»

αξίες και να αποφευχθούν αστοχίες και κινήσεις προς κατευθύνσεις που δεν εναρμονίζονται με τις αρχές της εταιρίας. Ακόμη, αναφέρεται ότι η ανάλυση SWOT³ για την εταιρία είναι αρκετά χρήσιμη κατά τα αρχικά στάδια του σχεδιασμού της εκδήλωσης. Τέλος, αναδεικνύεται η σημασία εφαρμογής ενός αποτελεσματικού σχεδίου μάρκετινγκ και επικοινωνίας για την μείωση των κινδύνων των έργων εταιρικών εκδηλώσεων. Από όλα αυτά τα σημεία, εκείνο το οποίο τονίζεται ιδιαίτερα στην βιβλιογραφία είναι η αναγκαιότητα της εστίασης στην αποστολή και την ετικέτα της εταιρίας κατά την οργάνωση της εκδήλωσης, διότι διαφορετικά ενδέχεται να προκύψουν σημαντικοί κίνδυνοι και να καταστραφεί η δημόσια εικόνα του οργανισμού (Allen, 2007). Σε αυτή την κατεύθυνση η Allen αναφέρει πως είναι απαραίτητο το προσωπικό να λειτουργεί ως εκπρόσωπος της εταιρίας.

Επιπλέον, χρήσιμες πληροφορίες προκύπτουν από μία μελέτη περίπτωσης εταιρικής εκδήλωσης που έγινε το 2016 από τον Mercer για την εταιρία Colorado Judicial Branch (Σπηλιοπούλου, 2020). Το αντικείμενο της μελέτης του Mercer ήταν ένα μεγάλο εκπαιδευτικό συνέδριο της εταιρίας το οποίο διεξάγεται τέσσερις φορές ετησίως. Τα συμπεράσματα που καταγράφηκαν είναι: Πρώτον, ότι η εφαρμογή ευθυγραμμισμένων τρόπων προσέλκυσης των συμμετεχόντων και καταγραφής της προσέλευσης και στα τέσσερα συνέδρια οδηγεί στην αύξηση της συμμετοχής του κοινού και στην αποφυγή αστοχιών. Στην επιτυχία του συνεδρίου συνείσφερε επίσης η απλοποίηση της δήλωσης συμμετοχής και η δημιουργία εκθέσεων (reports) από τα δεδομένα που αφορούν την συμμετοχή και την προσέλευση. Δεύτερον, για την επίτευξη όλων αυτών, χρησιμοποιήθηκε λογισμικό διαχείρισης έργων. Με αυτόν τον τρόπο, το προσωπικό αποδεσμεύτηκε από δραστηριότητες που αντικαταστάθηκαν από το λογισμικό και έτσι αφιερώθηκε περισσότερος χρόνος σε ουσιαστά ζητήματα οργάνωσης. Τρίτον, από την μελέτη περίπτωσης προέκυψε το συμπέρασμα ότι η online δήλωση συμμετοχής του κοινού

³ Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της παρούσας κατάστασης μία επιχείρησης. Με την μέθοδο αυτή αναλύονται οι δυνάμεις (strengths), οι αδυναμίες (weaknesses), οι ευκαιρίες (opportunities) και οι απειλές (threats) που παρουσιάζονται.

επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα από την δήλωση μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας. Τέλος, στα συμπεράσματα της έρευνας προστίθεται ότι η χρήση λογισμικού διαχείρισης έργων συνεισφέρει στην ευθυγράμμιση των διαδικασιών, στον καλύτερο έλεγχο και παρακολούθησή τους, και στην συνολική επιτυχία της εκδήλωσης ανεξάρτητα από τον αριθμό των συμμετεχόντων. Γενικά, εκτός από αυτό, η χρήση λογισμικού μπορεί να συνεισφέρει θετικά και στην διαχείριση των πόρων, του κόστους και του χρονοπρογράμματος της εταιρικής εκδήλωσης (Tum et al., 2006).

2.4.1 Διαχείριση εύρους έργου σε εταιρικές εκδηλώσεις

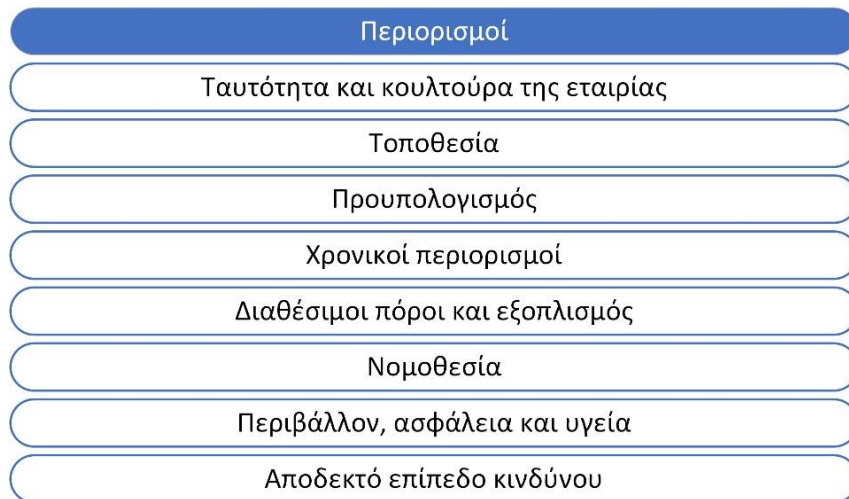
Η διαχείριση των εταιρικών εκδηλώσεων συνήθως ανατίθεται στον διοργανωτή (event planner), ο οποίος συχνά είναι υπεύθυνος του τμήματος μάρκετινγκ και επικοινωνίας της εταιρίας ή του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Ωστόσο, μερικές φορές οι εταιρίες είτε προσλαμβάνουν επαγγελματίες event planners, είτε αναθέτουν την οργάνωση και τον προγραμματισμό μίας εκδήλωσης σε εταιρία παροχής υπηρεσιών διοργάνωσης εκδηλώσεων (O’Toole and Mikolaitis, 2002).

Πριν ξεκινήσει η διαδικασία σχεδιασμού του έργου, ο διοργανωτής (event planner) πρέπει να έχει προσδιορίσει το εύρος της. Ο σκοπός και το εύρος της εκδήλωσης πρέπει να είναι ξεκάθαρα από την πρώτο στάδιο προκειμένου στη συνέχεια να μπορεί να αξιολογηθεί η πρόοδος της αλλά και να γίνουν και οι κατάλληλες αλλαγές όταν χρειαστεί (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Επίσης, ξεκάθαρος πρέπει να είναι και ο τρόπος που οι στόχοι του έργου εκδήλωσης επικοινωνούνται στα ενδιαφερόμενα μέρη (Tum et al., 2006). Το σχέδιο που διαμορφώνεται πριν τον σχεδιασμό της εκδήλωσης και χρησιμοποιείται για να μπορεί να μετρηθεί η πρόοδος της εκδήλωσης αναφέρεται στην βιβλιογραφία ως baseline plan. Επίσης, για την διαμόρφωση του σχεδίου, ο υπεύθυνος της εκδήλωσης πρέπει να καθορίσει ποια στοιχεία είναι απολύτως απαραίτητα για την διεξαγωγή της εκδήλωσης, ποια θα την

ενισχύσουν και ποια απλά θα ήταν καλό να υπάρχουν. Αυτές οι πληροφορίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες κατά την ανάλυση της σκοπιμότητας της εκδήλωσης (Silvers, 2004).

Όμως, η μόνη βεβαιότητα στην διοργάνωση εταιρικών εκδηλώσεων είναι ότι θα υπάρξουν αλλαγές και αποκλίσεις από το αρχικό πλάνο, όμως, ανεξάρτητα από τις αλλαγές, η εκδήλωση πρέπει πάντα να είναι εντός των περιορισμών που θέτει ο υπεύθυνος του έργου (O'Toole and Mikolaitis, 2002) ή η εταιρία που διοργανώνει την εκδήλωση. Ένας περιορισμός που συνήθως τίθεται αφορά την κουλτούρα και την ταυτότητα της εταιρίας που οργανώνει την εκδήλωση. Είναι απαραίτητο η εκδήλωση να συμβαδίζει απόλυτα με την εικόνα και τις αρχές της εταιρίας και όλη η ομάδα του έργου να έχει κατανοήσει την εταιρική ταυτότητα της διοργανώτριας εταιρίας (Turn et al., 2006). Αυτός ο περιορισμός συνήθως δεν προσθέτει δυσκολία στην διοργάνωση της εκδήλωσης, σε αντίθεση για παράδειγμα με περιορισμούς που αφορούν τον προϋπολογισμό. Ένας άλλος περιορισμός ο οποίος συναντάται συχνά στην διαχείριση εκδηλώσεων είναι αυτός της τοποθεσίας της εκδήλωσης. Παρόλο που τέτοιοι περιορισμοί δεν συναντώνται συχνά σε άλλα έργα, όπως έργα IT (Information Technology), στην διαχείριση κατασκευαστικών έργων υπάρχει η συνθήκη της προσωρινότητας της τοποθεσίας, δηλαδή το περιβάλλον του έργου είναι διαφορετικό κάθε φορά, και γι' αυτόν τον λόγο τα κατασκευαστικά έργα μπορούν να έχουν συγγενικούς περιορισμούς αλλά και κινδύνους με τα έργα εκδηλώσεων σε αυτό το πεδίο (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Η τοποθεσία μίας εταιρικής εκδήλωσης μπορεί να είναι ένα ξενοδοχείο, ένα συνεδριακό κέντρο, μία αίθουσα εντός του κτηρίου της εταιρίας, ένας εκθεσιακός χώρος, ένα στάδιο, ένα κέντρο ψυχαγωγίας και άλλα (Halsey, 2010). Συνοπτικά, οι περιορισμοί οι οποίοι μπορεί να υπάρχουν σε ένα έργο εκδήλωσης αναφορικά με την τοποθεσία της είναι φυσικοί, όπως περιορισμοί χωρητικότητας και προσβασιμότητας, νομικοί, όπως περιορισμοί χορήγησης αδειών, ηθικοί, περιβαλλοντικοί, ή ιστορικοί όπως περιορισμοί που προκύπτουν από την έλλειψη δεδομένων και εμπειρίας σε σχέση με έναν νέο χώρο που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί πρώτη φορά (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Μερικά ακόμα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψιν για την επιλογή της τοποθεσίας της εταιρικής

εκδήλωσης είναι η ασφάλεια, η δυνατότητα διαχείρισης του διασκορπισμού του κοινού, η διαθεσιμότητα, το κόστος, οι χώροι στάθμευσης, οι τεχνικοί περιορισμοί και οι ανάγκες για αποθηκευτικούς ή βοηθητικούς χώρους (Tum et al., 2006). Άλλοι περιορισμοί μπορεί να αφορούν τον διαθέσιμο προϋπολογισμό, τον διαθέσιμο χρόνο προετοιμασίας, τους πόρους, τον εξοπλισμό, παράγοντες που σχετίζονται με την ασφάλεια και την υγεία του προσωπικού, το αποδεκτό επίπεδο κινδύνου, κοινωνικές ή οικολογικές επιπτώσεις καθώς και τη νομοθεσία. Συνοπτικά, σύμφωνα με τις βιβλιογραφικές αναφορές, οι βασικοί περιορισμοί που λαμβάνονται υπόψιν για τον προσδιορισμό του εύρους και ευρύτερα τον σχεδιασμό των εταιρικών εκδηλώσεων παρουσιάζονται στο **Σχήμα 13** που ακολουθεί.



Σχήμα 13: Περιορισμοί στον σχεδιασμό της εταιρικής εκδήλωσης

Για τον προσδιορισμό του εύρους της εταιρικής εκδήλωσης, έχει επιπλέον μεγάλη σημασία το κοινό στο οποίο απευθύνεται (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Ουσιαστικά, η εκδήλωση δεν μπορεί να κριθεί επιτυχημένη εάν απευθύνεται σε λάθος κοινό ή προσελκύει λάθος καλεσμένους ή δεν αναλυθούν σωστά οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες αυτών (Allen, 2007). Για τον λόγο αυτό, πρέπει εξ αρχής να προσδιορίζεται το κοινό (target group), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και οι απαιτήσεις του ώστε να παραδοθεί σε αυτό το προϊόν, η έμπνευση

η εκπαίδευση ή όποιο άλλο στοιχείο με τον σωστό τρόπο. Το κοινό και οι συμμετέχοντες μίας εταιρικής εκδήλωσης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, πρώτον, εκείνους που επιθυμούν να συμμετέχουν στην εκδήλωση, και δεύτερον, αυτούς που απαιτείται να παραβρίσκονται, όπως για παράδειγμα το προσωπικό (Halsey, 2010).

Το είδος και το εύρος της εκδήλωσης καθορίζει και τα παραδοτέα της εκδήλωσης, ο προσδιορισμός των οποίων πρέπει να γίνεται στο αρχικό στάδιο του κύκλου ζωής του έργου. Σύμφωνα με την Silvers, υπάρχουν έξι διαστάσεις οι οποίες καθορίζουν τόσο τους περιορισμούς όσο και τις δραστηριότητες του έργου της εκδήλωσης και τα παραδοτέα τους: το μάρκετινγκ και τα υλικά, οι μεταφορές, η ατμόσφαιρα, το φαγητό και το ποτό (food and beverage) η ψυχαγωγία και τα αναμνηστικά δώρα (Silvers, 2004). Το σύνολο των παραδοτέων και των δραστηριοτήτων που τα παράγουν διαμορφώνονται με ιεραρχικό τρόπο στην δομή ανάλυσης εργασιών του έργου εκδήλωσης.

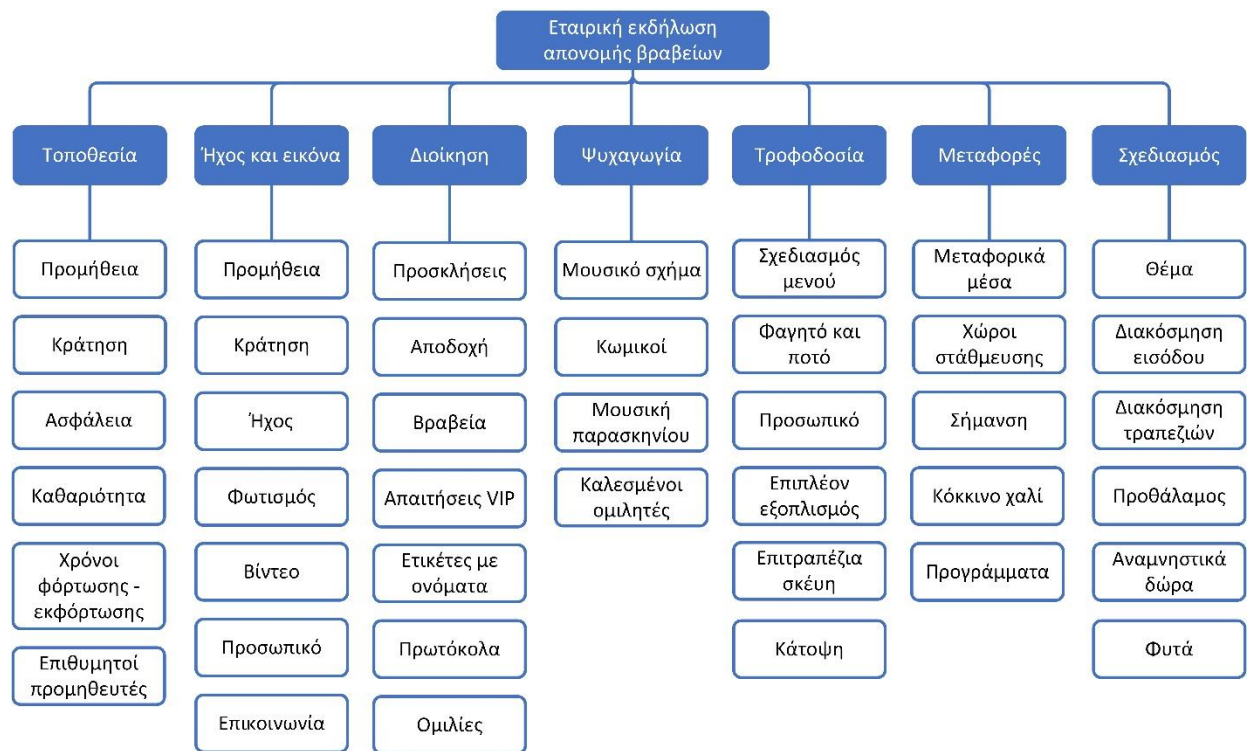
2.4.2 Δομή ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις

Παρά το γεγονός ότι σε πολλά μοντέλα διαχείρισης εκδηλώσεων δεν συναντάται, είναι αναγκαίο οι διάφορες εργασίες που απαιτούνται να γίνουν για την διαχείριση και την υλοποίηση των έργων αυτών να διαιρεθούν σε επιμέρους διακριτές και διαχειρίσιμες δραστηριότητες (Bladen et al., 2012). Η δομή ανάλυσης εργασιών εξυπηρετεί αυτόν τον σκοπό. Επίσης, το WBS μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την κοστολόγηση του έργου (Bladen et al., 2012). Πολλές από τις δραστηριότητες της δομής ανάλυσης εργασιών μπορούν δηλαδή να χρησιμοποιηθούν ως κέντρα κόστους. Το συνολικό κόστος του έργου εκδήλωσης μπορεί επίσης να προκύψει από το άθροισμα του κόστους των επιμέρους δραστηριοτήτων (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Εκτός από αυτό, το WBS δίνει μία ξεκάθαρη εικόνα για το έργο εκδήλωσης στα ενδιαφερόμενα μέρη όπως το προσωπικό, τον πελάτη, τους χορηγούς ή τους εθελοντές. Ευρύτερα, η δομή ανάλυσης εργασιών μπορεί να προσφέρει σημαντική πληροφορία για τις εξής διαδικασίες διαχείρισης των εταιρικών εκδηλώσεων (Bowdin et al., 2006):

- Διαχείριση των πόρων του έργου
- Προσδιορισμός των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των μελών της ομάδας του έργου
- Δημιουργία του χρονοπρογράμματος και του διαγράμματος Gantt για το έργο
- Διαχείριση των κινδύνων του έργου
- Προϋπολογισμός και χρηματοοικονομικός σχεδιασμός για το έργο

Οι δραστηριότητες των εταιρικών εκδηλώσεων συνήθως καθορίζονται με βάση τρία κριτήρια: το πρόγραμμα της εκδήλωσης, την τοποθεσία και την λειτουργία της, ενώ, ο συνδυασμός των κριτηρίων αυτών χρησιμοποιείται προκειμένου να διαμορφωθεί η δομή ανάλυσης εργασιών (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Συχνά το πρώτο επίπεδο του WBS περιλαμβάνει τις εγκαταστάσεις, την εφοδιαστική (logistics), την τροφοδοσία (catering), τα πρωτόκολλα και την τοποθεσία. Ωστόσο, υπάρχουν πολλοί εναλλακτικοί τρόποι για την διαίρεση των παραδοτέων του έργου (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Σημαντικό είναι να μην παραλειφθεί κάποια δραστηριότητα από το WBS, για τον λόγο αυτό, το πρώτο επίπεδο πρέπει να είναι αρκετά γενικό και σωστά δομημένο. Επίσης, είναι αναγκαίο να υπάρχει συνεργασία και καλή επικοινωνία μεταξύ του διευθυντή του έργου και των ενδιαφερόμενων μερών της εκδήλωσης για την διαμόρφωση της δομής ανάλυσης εργασιών κατά την διαδικασία σχεδιασμού της εκδήλωσης (Fenich, 2015). Στο βιβλίο του ο O’Toole παρουσιάζει μία ενδεικτική δομή ανάλυσης εργασιών για ένα έργο εκδήλωσης απονομής βραβείων που διοργανωνόταν από μία τεχνική εταιρία. Στο πρώτο επίπεδο της δομής ανάλυσης εργασιών για την εκδήλωση αυτή περιέχονταν τα παραδοτέα: ήχος και εικόνα, διοίκηση, ψυχαγωγία, τροφοδοσία (catering), εφοδιαστική (logistics) και σχεδιασμός. Το δεύτερο επίπεδο, περιείχε μία σειρά δραστηριοτήτων για το κάθε παραδοτέο του πρώτου επιπέδου, για παράδειγμα, το παραδοτέο που αφορούσε την εφοδιαστική αποτελούνταν από τα υπό-παραδοτέα: μεταφορές, στάθμευση, σημάνσεις, κόκκινο χαλί, προγράμματα. Πιο αναλυτικά, η δομή ανάλυσης εργασιών για την εταιρική εκδήλωση απονομής βραβείων παρατίθεται στο **Σχήμα 14**. Περαιτέρω, όσον αφορά την δραστηριότητα που σχετίζεται με την εφοδιαστική στις εταιρικές εκδηλώσεις, μπορεί να

περιλαμβάνει επιμέρους εργασίες για την μεταφορά των υλικών κατά την υλοποίηση και τον σχεδιασμό της εκδήλωσης, δηλαδή εργασίες που αφορούν την διαδρομή των υλικών από τους προμηθευτές, στον διοργανωτή της εκδήλωσης και από τον διοργανωτή στον πελάτη ή στους τελικούς χρήστες (Tum et al., 2006). Ακόμη, όσον αφορά το παραδοτέο «ήχος και εικόνα», είναι σημαντικές οι εργασίες τοποθέτησης των μικροφώνων στο χώρο της εκδήλωσης, ειδικότερα όταν πρόκειται για συνέδριο όπου κρίνεται απαραίτητη η ενεργή συμμετοχή των καλεσμένων και η αλληλεπίδραση στην επικοινωνία μεταξύ ομιλητών και συμμετεχόντων (Krugman and Wright, 2007).



Σχήμα 14: Παράδειγμα WBS για εταιρική εκδήλωση απονομής βραβείων

Πηγή: (O’Toole and Mikolaitis, 2002)

Επίσης, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ένα κύριο παραδοτέο της εταιρικής εκδήλωσης είναι η τοποθεσία. Επιπρόσθετα, οι δραστηριότητες που αφορούν το «κλείσιμο» της εκδήλωσης θα

μπορούσαν να αποτελέσουν ένα κύριο παραδοτέο το οποίο περιλαμβάνει υπό-παραδοτέα όπως την έξοδο του κοινού, την καθαριότητα του χώρου, την αποθήκευση του εξοπλισμού και άλλα. Αντίστοιχα με το κλείσιμο της εταιρικής εκδήλωσης έτσι και η αρχή του γεγονότος μπορεί να περιλαμβάνει υπό-παραδοτέα όπως το καλωσόρισμα και την υποδοχή του κοινού, τις προβολές και το οπτικοακουστικό υλικό που το συνοδεύει αλλά και τις εισηγήσεις (Halsey, 2010). Επιπλέον, παραδοτέο μπορεί να είναι και η διαχείριση των πόρων της εκδήλωσης (Bowdin et al., 2006). Άλλα παραδοτέα μπορούν να περιλαμβάνουν δραστηριότητες που σχετίζονται με τις προωθητικές ενέργειες για την εκδήλωση (Kitchin and Ferdinand, 2012) όπως την δημιουργία του έντυπου υλικού, τη διανομή του και την αποστολή ηλεκτρονικών μηνυμάτων προς τους καλεσμένους (Kitchin and Ferdinand, 2012). Εκτός από αυτό, οι Kitchin και Ferdinand αναφέρουν πως στο πρώτο επίπεδο μίας δομής ανάλυσης εργασιών εταιρικής εκδήλωσης ψυχαγωγικού χαρακτήρα πρέπει να υπάρχουν παραδοτέα που αφορούν το φαγητό, την τοποθεσία και το πρόγραμμα (Kitchin and Ferdinand, 2012). Παρόμοια, ο Fenich αναφέρει πως η δομή ανάλυσης εργασιών μίας ψυχαγωγικής εταιρικής εκδήλωσης πρέπει να περιλαμβάνει τα παραδοτέα: αρχή εκδήλωσης, κλείσιμο εκδήλωσης, ψυχαγωγία και ποτά, ενώ, τα υπό-παραδοτέα της αρχής του προγράμματος της εκδήλωσης μπορούν να περιλαμβάνουν τις ομιλίες, τις παρουσιάσεις και τις άλλες εισαγωγικές δραστηριότητες (Fenich, 2015). Από την άλλη, για τις εταιρικές εκδηλώσεις που γίνονται για εκπαιδευτικούς σκοπούς, όπως για παράδειγμα για την εκπαίδευση του προσωπικού του οργανισμού, δίνεται μία δομή ανάλυσης εργασιών η οποία περιέχει παραδοτέα για τις μεταφορές, τους πόρους, την διαφήμιση και άλλα (Burek, 2013). Αναλυτικότερα, τα τρία πρώτα επίπεδα του παραδείγματος της δομής για τις εκπαιδευτικές εκδηλώσεις δίνονται στον **Πίνακα 1**. Περαιτέρω, στις εκδηλώσεις που γίνονται στα πλαίσια μίας προωθητικής καμπάνιας τα κύρια παραδοτέα μπορεί να είναι η τοποθεσία, οι χώροι στάθμευσης και η τροφοδοσία (McDonnell and Gebhardt, 2002).

Πίνακας 1: Παράδειγμα δομής ανάλυσης εργασιών για εκπαιδευτικά γεγονότα

Δομή ανάλυσης εργασιών για εκδηλώσεις εκπαιδευτικού σκοπού		
Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3
Εκπαιδευτικό γεγονός	Υλικά	Βιβλία
		Περιεχόμενο εκπαίδευσης
	Εφοδιαστική	Χώρος εκδήλωσης
		Χώροι στάθμευσης
		Εξοπλισμός και υπολογιστές
		Μέσα παρουσίασης
	Πόροι	Εκπαιδευτές
		Ειδικοί
		Υπεύθυνοι
	Διαφήμιση	Πλάνο διαφήμισης
		Έντυπα
		Μέσα διαφήμισης
	Διοίκηση	Πρόγραμμα
		Υποστήριξη προσωπικού
		Εγγραφές

Πηγή: (Burek, 2013)

Όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, κύριο χαρακτηριστικό των εταιρικών εκδηλώσεων είναι η προκαθορισμένη ημερομηνία. Για τα έργα που έχουν αυτό το χαρακτηριστικό, δηλαδή τον χρονικό περιορισμό, δημοσιεύτηκε το 2008 ένα άρθρο στο οποίο δίνεται μία προτεινόμενη μέθοδο διαχείρισης. Η μέθοδος περιλαμβάνει την εφαρμογή του αντίστροφου χρονικού προγραμματισμού, την δημιουργία λεπτομερούς προγράμματος και την

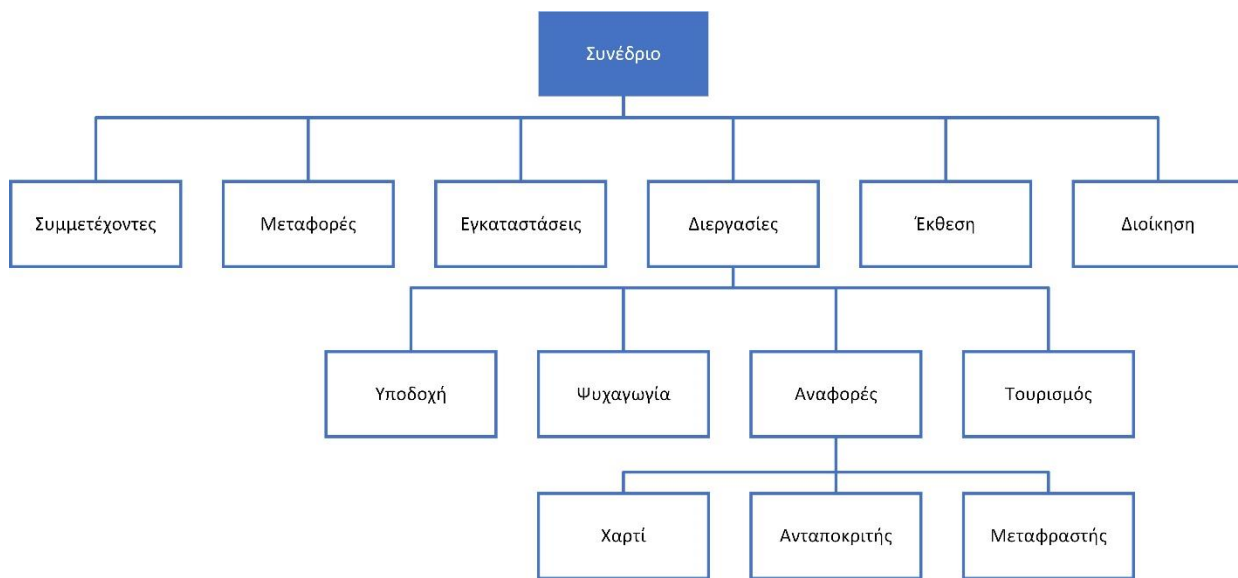
αποδοτική κατασκευή και χρήση της δομής ανάλυσης εργασιών (Cruz and Soca, 2008). Πιο συγκεκριμένα, για την δομή ανάλυσης εργασιών, προτείνεται να δημιουργείτε με τρόπο ώστε να επιτρέπει την αποκέντρωση του εύρους του έργου και να διευκολύνεται η λήψη αποφάσεων. Επίσης, αναφέρεται πως ο τύπος της δομής ανάλυσης εργασιών πρέπει να καθορίζεται ανάλογα με τα επιμέρους τμήματα του οργανισμού ενώ για κάθε ένα από αυτά τα τμήματα πρέπει να ορίζεται ένας υπεύθυνος (Cruz and Soca, 2008). Στο άρθρο δίνεται ένα παράδειγμα δομής ανάλυσης εργασιών για ένα γεγονός συγχώνευσης δύο εταιριών για το λανσάρισμα ενός προϊόντος το οποίο έπρεπε να πραγματοποιηθεί σε προκαθορισμένη ημερομηνία. Η δομή περιλαμβάνει στο πρώτο επίπεδο δραστηριότητες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ, τα συστήματα, τις λειτουργίες, τις προμήθειες και τα οικονομικά (Cruz and Soca, 2008). Επίσης, το άρθρο αναφέρει ότι κάθε μία από αυτές τις δραστηριότητες της δομής ανάλυσης εργασιών πρέπει να αναφέρονται ξεκάθαρα οι απαιτήσεις σε πόρους καθώς και οι σχέσεις προτεραιότητας (Cruz and Soca, 2008).

Εκτός από αυτό το παράδειγμα, ενδιαφέρον έχει μία προσπάθεια δημιουργίας μίας πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών για τα διεθνή ακαδημαϊκά συνέδρια που έγινε το 2019 στη σχολή διοίκησης και οικονομίας του Πανεπιστημίου BeiHang στο Πεκίνο. Σύμφωνα με την μελέτη, τα βήματα που ενδείκνυται να ακολουθηθούν για την δημιουργία της δομής ανάλυσης εργασιών για τα διεθνή ακαδημαϊκά συνέδρια είναι τα ακόλουθα (Zhang et al., 2009):

- Διερεύνηση των προηγούμενων συνεδρίων που έχουν λάβει χώρα, καθώς και εκείνων που οργανώθηκαν από τοπικούς φορείς και συγκέντρωση όλων των εργασιών που απαιτούνται να γίνουν
- Ιδεοκαταιγισμός και σύσκεψη των μελών του οργανισμού προκειμένου να διευρυνθεί και να εμπλουτιστεί το εύρος των απαιτούμενων δραστηριοτήτων
- Οριστικοποίηση των δραστηριοτήτων, δημιουργία ενός διαγράμματος ροής και κατάλληλη διαίρεση των δραστηριοτήτων για την διαμόρφωση ενός αρχικού WBS

- Πρόσκληση των ατόμων τα οποία έχουν συμμετάσχει σε μεγάλα διεθνή ακαδημαϊκά συνέδρια για την διαμόρφωση του WBS ώστε να διασφαλιστεί ότι οι προετοιμασίες θα ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των συμμετεχόντων.
- Ενσωμάτωση των προτάσεων των συμμετεχόντων στο σχέδιο του WBS
- Αξιολόγηση του σχεδίου από ειδικούς, προσαρμογή του σχεδίου και διαμόρφωση του τελικού WBS.

Μία γενική μορφή της δομής ανάλυσης εργασιών για τα διεθνή συνέδρια στην οποία κατέληξε η μελέτη παρουσιάζεται στο **Σχήμα 15**.



Σχήμα 15: Δομή ανάλυσης εργασιών (WBS) διεθνών ακαδημαϊκών συνεδρίων

Πηγή: (Zhang et al., 2009)

Σχετικά με το παραδοτέο «Τουρισμός» η υπάρχουσα βιβλιογραφία για την οργάνωση και τον σχεδιασμό των διεθνών συνεδρίων αναφέρει πως πρέπει να περιλαμβάνει εργασίες που σχετίζονται με τα ταξίδια των συμμετεχόντων από και προς την χώρα προορισμού του

συνεδρίου, τα δρομολόγια, τις περιηγήσεις, την υποδοχή και την διαμονή των επισκεπτών (Krugman and Wright, 2007). Ενώ, για τις εργασίες που περιλαμβάνει το παραδοτέο «Αναφορές», δηλαδή τις εργασίες για την αναζήτηση, την συλλογή και την μετάφραση δημοσιεύσεων, είναι σημαντική η εγκατάσταση εφαρμογών, εξοπλισμού και προγραμμάτων αποθήκευσης και διανομής ηλεκτρονικού υλικού και κειμένων (Krugman and Wright, 2007).

Περαιτέρω, για αυτόν τον τύπο εταιρικών εκδηλώσεων, δηλαδή τα συνέδρια, ο Haugan (2002) στο βιβλίο του *Effective work breakdown structures*, παραθέτει μία δομή ανάλυσης εργασιών. Το παράδειγμα που δίνει ο Haugan παρουσιάζει μεγάλη ομοιότητα με την δομή ανάλυσης εργασιών που δημοσιεύτηκε από το Πανεπιστήμιο του BeiHang για τις εκδηλώσεις συνεδρίων. Η δομή που παρουσιάζει στο βιβλίο του ο Haugan περιλαμβάνει στο πρώτο επίπεδο παραδοτέα που σχετίζονται με το κοινό, τις μεταφορές, τις εγκαταστάσεις, την διοίκηση και το πρόγραμμα (Haugan, 2002). Όσον αφορά τις δραστηριότητες που απαιτούνται να γίνουν για την παράδοση του προγράμματος του συνεδρίου, οι Krugman και Wright αναφέρουν πως σημαντικό είναι να περιλαμβάνουν διεργασίες όπως τον προσδιορισμό των στόχων, των δημογραφικών στοιχείων και των αναγκών των συμμετεχόντων, την διαμόρφωση του προγράμματος καθ' εαυτού, την δημιουργία των θεμάτων και του περιεχομένου του συνεδρίου και τον καθορισμό των τρόπων και των μέσων που θα επικοινωνηθούν τα μηνύματα (Krugman and Wright, 2007).

Επιπλέον, μία δομή ανάλυσης εργασιών για εταιρικά συνέδρια έχει δημοσιευτεί από φοιτητές του Πανεπιστημίου του Greenwich. Η δομή περιλαμβάνει στο πρώτο επίπεδο τα παραδοτέα: περιεχόμενο, τοποθεσία, συμμετέχοντες, ομιλητές, εκθέτες, χορηγοί, μάρκετινγκ, οικονομικά, πρόγραμμα, διαχείριση ακίνητης περιουσίας και προσωπικό (Bergamin et al., 2014). Σχετικά με τους ομιλητές, είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθούν δραστηριότητες για την επιλογή τους με βάση ορισμένα κριτήρια αλλά και εργασίες για την προετοιμασία τους για το συνέδριο (Krugman and Wright, 2007). Συνολικά, οι δομές ανάλυσης εργασιών συνεδρίων που βρέθηκαν

στην βιβλιογραφία, παρόλο που αφορούν τον ίδιο τύπο εταιρικής εκδήλωσης διαφέρουν μεταξύ τους, πράγμα που υποδηλώνει ότι δεν υπάρχει μόνο ένας τρόπος για την διαμόρφωση του WBS, αλλά πολλοί. Ωστόσο, ο τρόπος που διαμορφώνεται το WBS παίζει καθοριστικό ρόλο για την κατανόηση, την εξέλιξη και τον έλεγχο του έργου εταιρικής εκδήλωσης (Bowdin et al., 2006).

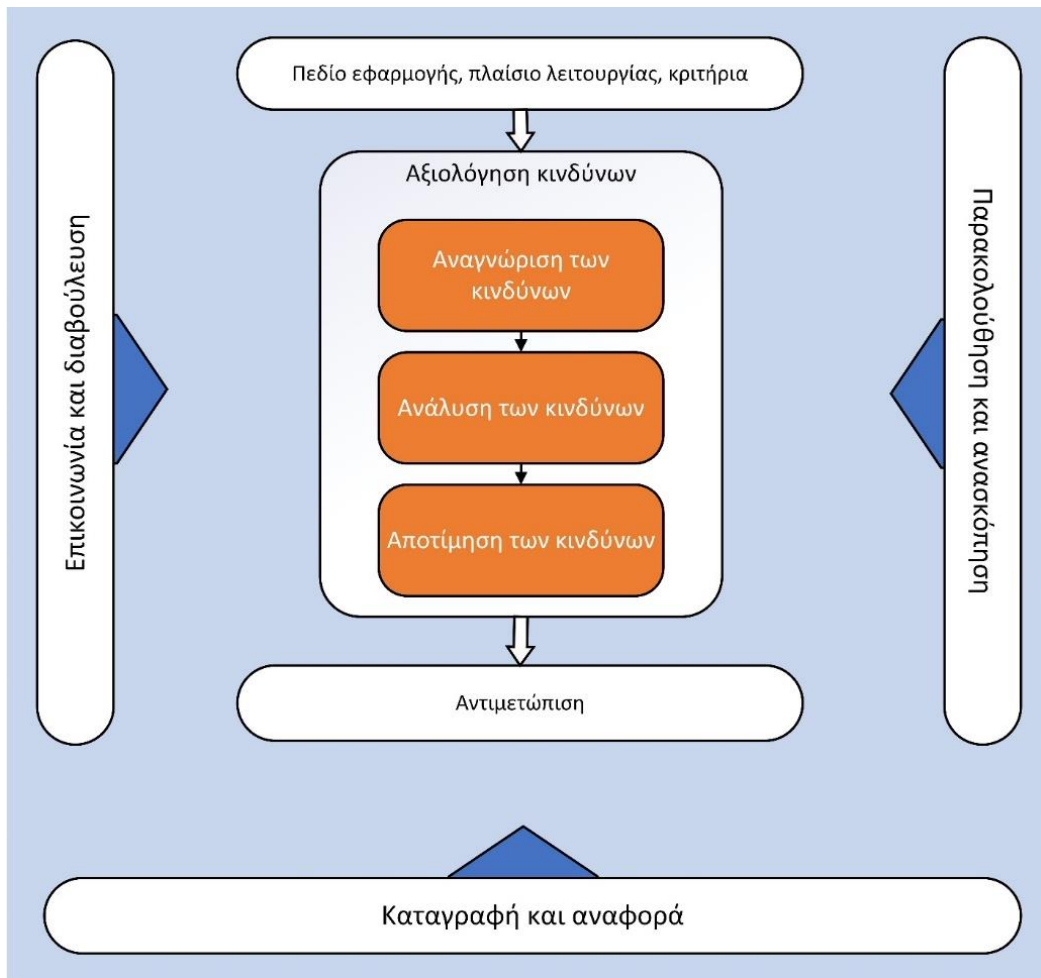
Τέλος, μία μελέτη περίπτωσης για την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης έργων σε έργα εκδηλώσεων που έγινε το 2020, χρησιμοποίησε μία δομή ανάλυσης εργασιών η οποία περιλαμβάνει στο πρώτο επίπεδο τα βασικά παραδοτέα (Σπηλιοπούλου, 2020): αρχική επικοινωνία, σχεδιασμός έργου εκδήλωσης, οριστικοποίηση εκδήλωσης, προετοιμασία εκδήλωσης, ημέρα εκδήλωσης και ολοκλήρωση εκδήλωσης. Τα παραδοτέα αυτά συμπίπτουν και με τα στάδια σχεδιασμού, υλοποίησης και ολοκλήρωσης της εκδήλωσης, δηλαδή με τις φάσεις του κύκλου ζωής του έργου εταιρικής εκδήλωσης.

Σε αυτό το σημείο, αξίζει να σημειωθεί ότι στην βιβλιογραφία για διαχείριση των εταιρικών εκδηλώσεων, μερικές φορές συναντάται διαφορετική δομή ανάλυσης εργασιών για τον σχεδιασμό και την προετοιμασία της εκδήλωσης και άλλη για την ημέρα της εκδήλωσης. Για παράδειγμα, η μελέτη περίπτωσης συνεδρίου που έγινε στο Πανεπιστήμιο του Greenwich το 2014 καταλήγει σε δύο διαφορετικές δομές ανάλυσης εργασιών για την προετοιμασία και την ημέρα του συνεδρίου. Ωστόσο, αν και αυτό δεν εντοπίζεται συχνά, είναι μία τακτική που δεν συμμορφώνεται με την θεωρία της διοίκησης έργων, σύμφωνα με την οποία, για την διαχείριση του εύρους του έργου διαμορφώνεται μία δομή ανάλυσης εργασιών η οποία περιλαμβάνει όλες τις εργασίες που απαιτούνται να γίνουν για τον σχεδιασμό, την υλοποίηση και την ολοκλήρωση του. Πιθανόν μία τέτοια τακτική να χρησιμοποιείτε προκειμένου να υπάρχει ένα έγγραφο ώστε ο διευθυντής του έργου να μπορεί να ελέγχει την εξέλιξη της εκδήλωσης, όπως συμβαίνει συχνά και με την έκδοση ειδικού χρονοπρογράμματος που αφορά αποκλειστικά την ημέρα της εκδήλωσης (Allen, 2007).

2.4.3 Διαχείριση κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις

Σύμφωνα με το πρότυπο ISO 31000:2018, οι οργανισμοί καλούνται να ενσωματώσουν ένα ενιαίο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων το οποίο μπορεί να προσαρμόζεται κάθε φορά ανάλογα τις πρακτικές, τις αρχές και τις ιδιαιτερότητές τους (ISO, 31000:2018). Με βάση το ISO 31000:2018, η διεργασία διαχείρισης κινδύνων περιλαμβάνει την συστηματική εφαρμογή πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών στις δραστηριότητες επικοινωνίας, καθορισμού, αξιολόγησης, αντιμετώπισης, παρακολούθησης και καταγραφής των κινδύνων (ISO, 31000:2018). Όπως παρουσιάζεται στο **Σχήμα 16**, η διεργασία διαχείρισης κινδύνων αρχικά διαμορφώνεται ανάλογα με το πεδίο εφαρμογής, το πλαίσιο λειτουργίας του οργανισμού και τα κριτήρια που τίθενται κάθε φορά (scope, context, criteria). Έπειτα, ακολουθεί η διαδικασία αξιολόγησης των κινδύνων ή οποία περιλαμβάνει την αναγνώριση (risk identification), την ανάλυση (risk analysis) και την αποτίμηση των κινδύνων (risk evaluation). Ακόμη, σε κάθε φάση της διαχείρισης κινδύνων πρέπει να υπάρχει επικοινωνία των κινδύνων προς τα ενδιαφερόμενα μέρη (communication and consultation) καθώς και ανασκόπηση και παρακολούθηση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας της διεργασίας (monitoring and review). Επίσης, κατά την διαχείριση των κινδύνων, επιλέγεται και εφαρμόζεται η στρατηγική αντιμετώπισης του κάθε κινδύνου που αναγνωρίστηκε (risk treatment). Τέλος, η συνολική διαδικασία πρέπει να καταγράφεται και να αναφέρεται (recording and reporting).

Στην βιβλιογραφία της διαχείρισης εκδηλώσεων οι κίνδυνοι που απασχολούν τους ερευνητές είναι κυρίως οι αρνητικοί και αυτοί αξιολογούνται, σε αντίθεση με το επιστημονικού πεδίο της διοίκησης έργων όπου γίνεται αναφορά τόσο στους θετικούς όσο και στους αρνητικούς κινδύνους (Allen et al., 2010).



Σχήμα 16: Διεργασία Διαχείρισης κινδύνων – Πρότυπο ISO 31000:2018

Βασισμένο σε: (ISO, 31000:2018)

Συνεπώς, κίνδυνος για τις εταιρικές εκδηλώσεις είναι οποιαδήποτε συνθήκη ή γεγονός μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το αποτέλεσμα της εκδήλωσης ή να προκαλέσει απώλειες στην εταιρία που έχει αναλάβει την εκδήλωση και μπορεί να εκτιμηθεί σε επίπεδο πιθανότητας επέλευσης και σε επίπεδο συνεπειών (Silvers, 2008). Από την άλλη, διακινδύνευση, είναι το ποσοστό της πιθανότητας και της συνέπειας στην μη επίτευξη των απαιτήσεων της εκδήλωσης (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Ο Fenich αναφέρει πως η διακινδύνευση ορίζεται από την πιθανότητα να συμβεί κάποια κρίση, κάποιο επείγον περιστατικό ή μια καταστροφή (Fenich, 2015). Σύμφωνα

με την Silvers, «η διαχείριση κινδύνων είναι πολύ σημαντική δραστηριότητα και μία κεντρική ικανότητα στην διαχείριση εκδηλώσεων» (Silvers, 2008). Ωστόσο, δεν έχει δημιουργηθεί μία βασική προσέγγιση για την διαχείριση των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις η οποία να μπορεί να υιοθετηθεί από τους επαγγελματίες του κλάδου, να αξιολογηθεί, να αναπτυχθεί και να ερευνηθεί περαιτέρω (O'Toole, 2006). Προς αυτή την κατεύθυνση, ο O'Toole αναδεικνύει την ανάγκη σύνθεσης του Event management book of knowledge (EMBOK), καθώς εάν η διαχείριση των κινδύνων σε όλα τα στάδια του έργου εκδήλωσης ευθυγραμμιστεί επιτυχημένα με τις πρακτικές της διοίκησης έργων, μπορεί να επιτευχθεί σημαντική αύξηση στην απόδοση της διοίκησης, του σχεδιασμού, του μάρκετινγκ και των λειτουργιών των έργων αυτών (O'Toole, 2006).

Κίνδυνοι ενδέχεται να συμβούν σε όλα τα στάδια διαχείρισης του έργου εκδήλωσης. Η ταχύτητα με την οποία εξελίσσεται τόσο η τεχνολογία όσο και οι τάσεις (trends), θέτει ένα έργο εταιρικής εκδήλωσης αρκετά ευάλωτο να είναι ξεπερασμένο κατά τον σχεδιασμό του και πριν ακόμη πραγματοποιηθεί (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Για την αναγνώριση των κινδύνων, σημαντικές κατηγορίες που πρέπει να εξετάζονται είναι η ασφάλεια, η προστασία και η ικανότητα (Silvers, 2004). Οι κίνδυνοι ασφάλειας (safety risks) περιλαμβάνουν θέματα τραυματισμών, βίας και υγιεινής, οι κίνδυνοι προστασίας (security risks) θέματα απώλειας ή καταστροφής περιουσίας, κλοπής και καταστροφών και οι κίνδυνοι ικανοτήτων (capability risks) θέματα τεχνολογίας, διεργασιών, μη ρεαλιστικών στόχων και σχεδιασμών. Οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί να είναι εσωτερικοί και να σχετίζονται με την κατανομή των πόρων, το εύρος και τις αλλαγές στις προτεραιότητες του έργου, ή εξωτερικοί όπως για παράδειγμα είναι οι περιβαλλοντικοί κίνδυνοι, ο καιρός, ο ανταγωνισμός, η το νομικό καθεστώς (Silvers, 2004). Ακόμη, μία άλλη κατηγοριοποίηση των κινδύνων των έργων εκδηλώσεων μπορεί να είναι: τεχνικοί κίνδυνοι, εξωτερικοί κίνδυνοι (κανονισμοί, νομικό καθεστώς, καιρικά φαινόμενα) και οργανωτικοί κίνδυνοι (καθυστερήσεις, οικονομικοί κίνδυνοι, προσωπικό, μάρκετινγκ) (Pielichaty et al., 2017). Από την άλλη, ο Fenich κατηγοριοποιεί τους κινδύνους που ενδέχεται

να προκύψουν στις εταιρικές εκδηλώσεις σε φυσικούς, τεχνολογικούς και κίνδυνους λόγω του ανθρώπινου παράγοντα (Fenich, 2015). Τέλος, οι Tum, Norton και Wright κατηγοριοποιούν τους κινδύνους των εκδηλώσεων σε κινδύνους που συνδέονται με το προσωπικό, το μάρκετινγκ, την ασφάλεια και την υγεία, την τροφοδοσία, το κοινό και την προμήθεια των πόρων της εκδήλωσης (Tum et al., 2006). Επίσης, οι ερευνητές αυτοί κατηγοριοποιούν τις εκδηλώσεις σε εκδηλώσεις χαμηλού ρίσκου (εκδηλώσεις ρουτίνας που συνήθως γίνονται σε εσωτερικό χώρο με καθορισμένο προσωπικό, κοινό και προμηθευτές), μεσαίου ρίσκου (μεγάλες εκδηλώσεις σε εσωτερικούς χώρους που δεν υπάρχει εξοικείωση) και υψηλού ρίσκου (εκδηλώσεις στις οποίες εμπλέκεται μεγάλος αριθμός ανθρώπων ή για τις οποίες ο διευθυντής του έργου διαθέτει μικρή εμπειρία) (Tum et al., 2006).

Η διεργασία διαχείρισης των κινδύνων πρέπει να γίνεται σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του έργου εκδήλωσης, και δεν αφορά μόνο τον προσδιορισμό και τον έλεγχο των κινδύνων, αλλά και την αξιολόγηση τους. Περιλαμβάνει διεργασίες αναγνώρισης, ανάλυσης, παρακολούθησης και αναφοράς, με στόχο την ελαχιστοποίηση των απωλειών. Κίνδυνοι οι οποίοι είναι μικρότερης σημασίας, μπορεί στην πορεία να γίνουν σημαντικοί, για τον λόγο αυτό είναι σημαντική η κατανόηση και η παρακολούθηση της αλλαγής και της εξέλιξης των κινδύνων ενός έργου σε κάθε στάδιο που διανύει (O’Toole and Mikolaitis, 2002).

2.4.3.1 Αναγνώριση των κινδύνων

Για την αναγνώριση των κινδύνων (risk identification), είναι καλή πρακτική, η εταιρία εξαρχής να οργανώνει μία συνάντηση (meeting) με καθορισμένο πλαίσιο και μέλη στην οποία (O’Toole and Mikolaitis, 2002) να αναλύονται οι εμπειρίες από εκδηλώσεις του παρελθόντος και τα σενάρια πιθανών κινδύνων. Με αυτόν τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί ένα προσχέδιο ανάλυσης κινδύνων στο οποίο να συμπεριλαμβάνεται ο υπεύθυνος του κάθε κινδύνου που εντοπίζεται. Η συνάντηση μπορεί να διαχωρίζεται σε ομάδες συναντήσεων ανάλογα με της εργασίες που υπάρχουν στην δομή ανάλυσης εργασιών, ενώ συνίσταται σε κάθε ομάδα να υπάρχει ένας

εκπρόσωπος από κάθε τμήμα της εταιρίας (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Συναντήσεις μπορούν να γίνουν επίσης και με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη όπως προμηθευτές οι οποίοι έχουν εμπειρία η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί για την αναγνώριση και την μείωση των κινδύνων. Εκτός από τις συναντήσεις, άλλα εργαλεία που χρησιμοποιούν οι εταιρίες για την αναγνώριση των κινδύνων είναι η πρόσληψη ειδικών, η αναζήτηση συμβουλών από τοπικές υπηρεσίες συμπεριλαμβανομένων την πυροσβεστική και την αστυνομία και ο ιδεοκαταιγισμός (brainstorming) είτε για όλη την εκδήλωση είτε για μία περιοχή αυτής. Επίσης μερικές φορές πραγματοποιούνται δοκιμαστικές εκδηλώσεις ή προσομοιώσεις εκδηλώσεων για τον σαφέστερο προσδιορισμό των κινδύνων. Εκτός από συνεδρίες της ομάδας του έργου ή με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, οι κίνδυνοι μπορούν να προσδιοριστούν επίσης από το ιστορικό της εταιρίας, από συνεντεύξεις και από προβλέψεις σεναρίων. Η ανάλυση SWOT είναι επίσης ένα χρήσιμο εργαλείο, όπως και η ανάλυση των κενών στο στάδιο του σχεδιασμού (gap analysis). Ακόμη, είναι σκόπιμο να δημιουργούνται λίστες ελέγχου (checklists) οι οποίες παρουσιάζουν μία γενική εικόνα των κινδύνων του έργου και βοηθούν να διερευνηθούν όλες οι υποθέσεις και οι επιλογές σε σχέση με το κόστος, το χρονοπρόγραμμα, το εύρος και την ποιότητα του έργου και να διαπιστωθεί εάν διάφοροι κίνδυνοι συνδέονται με μία αιτία (Silvers, 2004). Ένα συνηθισμένο λάθος που γίνεται κατά την αναγνώριση των κινδύνων είναι το γεγονός ότι δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στους στόχους του έργου παρά στα γεγονότα τα οποία μπορούν να προκύψουν κάτω από ορισμένες συνθήκες, για παράδειγμα, προσδιορίζεται συχνά ως σημαντικός κίνδυνος η καθυστέρηση παράδοσης του έργου, παρά τα γεγονότα εκείνα τα οποία μπορεί την προκαλέσουν (Larson and Gray, 2011). Άλλες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση των κινδύνων είναι τα ερωτηματολόγια, τα διαγράμματα αιτίας-αποτελέσματος (cause-effect diagrams) όπως το διάγραμμα Ishikawa⁴, η ανασκόπηση

⁴ Το διάγραμμα Ishikawa ή αλλιώς διάγραμμα ψαροκόκαλο χρησιμοποιείται για την αναγνώριση και την κατηγοριοποίηση των αιτιών των κινδύνων, με βάση τους παράγοντες: άνθρωποι, μέθοδοι, μηχανήματα, υλικά, μετρήσεις και περιβάλλον.

εγγράφων, η μέθοδος των Δελφών⁵ (Delphi method), ο χάρτης αντίληψης παραγόντων κινδύνου (Risk concept map), και η δομή ανάλυσης κινδύνων (Risk breakdown structure) η οποία θα αναλυθεί περαιτέρω στην επόμενη ενότητα. Κάθε μέθοδος από αυτές επιλέγεται ανάλογα με τις ικανότητες, τις γνώσεις και τον χρόνο που μπορούν να διαθέσουν τα στελέχη του οργανισμού.

Σύμφωνα με πρότυπο ISO 31000:2018, για την αναγνώριση των κινδύνων πρέπει να ληφθούν υπόψιν οι παρακάτω παράγοντες (ISO, 31000:2018):

- Υλικές και άυλες πηγές κινδύνου
- Αιτίες και γεγονότα
- Απειλές και ευκαιρίες
- Ικανότητες και αδυναμίες
- Αλλαγές στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιεχόμενο
- Ενδείξεις αναδυόμενων κινδύνων
- Η φύση και η αξία των περιουσιακών στοιχείων και των πόρων
- Οι συνέπειες και οι επιπτώσεις στους στόχους
- Περιορισμοί γνώσεων και αξιοπιστίας πληροφοριών
- Παράγοντες που σχετίζονται με τον χρόνο
- Προκαταλήψεις, παραδοχές και πεποιθήσεις των εμπλεκόμενων

Σύμφωνα με τον O'Toole (2002) κάποιοι παράγοντες οι οποίοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν για την συνολική διεργασία διαχείρισης κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις είναι:

- Ο μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων

⁵ Η μέθοδος των Δελφών περιλαμβάνει την χρήση μια σειράς διαδοχικών ερωτηματολογίων σε μία ομάδα εμπειρογνομόνων με σκοπό την σύγκληση των απόψεων της ομάδας σε μία κοινή θέση.

- Η αξιοποίηση εθελοντισμού ή ανεπαρκώς εκπαιδευμένου προσωπικού
- Οι χώροι και οι τοποθεσίες που δεν έχουν δοκιμαστεί σε άλλες εκδηλώσεις
- Ο ανεπαρκής χρόνος
- Οι πολύπλοκες ή εξειδικευμένες δραστηριότητες
- Η ανάγκη για σχέσεις καλής επικοινωνίας και οι εξαρτήσεις
- Ένα νεοσύστατο ή νέο γραφείο διαχείρισης εκδηλώσεων
- Η συνεργασία με υπερβολάβους ή προμηθευτές που δεν επηρεάζονται από συμφωνίες για επιπλέον εργασία που μπορεί να προκύψει στο μέλλον

Ακόμη, σημαντικοί κίνδυνοι παρουσιάζονται στην περίοδο αμέσως πριν την έναρξη της εκδήλωσης (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Και ευρύτερα, οι κίνδυνοι που ενδέχεται να υπάρχουν στις εταιρικές εκδηλώσεις συχνά σχετίζονται με τον χρόνο, την τοποθεσία και το κοινό, και για αυτόν τον λόγο, αυτά τα τρία στοιχεία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους πρέπει να ερευνώνται κατά την διαδικασία αναγνώρισης των κινδύνων (Krugman and Wright, 2007).

Επίσης, είναι καλή πρακτική πριν από τον σχεδιασμό της εκδήλωσης να ερευνώνται κριτήρια όπως οι ικανότητες του διευθυντή του έργου εταιρικής εκδήλωσης, η συμβατότητα με την τοποθεσία, η πιθανότητα επιτυχίας, οι οικονομικοί κίνδυνοι, οι πιθανές περιβαλλοντικές επιπτώσεις και το ποσοστό ικανοποίησης των στόχων που αφορούν την εικόνα της εταιρίας. Ενώ, κατά τον σχεδιασμό, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψιν οι οικονομικές συνέπειες, ο αριθμός των συμμετεχόντων, η ικανοποίηση των χορηγών και οι κοινωνικές επιπτώσεις (Carlsen et al., 2000).

Η Silvers έχει προσεγγίσει έναν ευρύ φάσμα κινδύνων για τα έργα εταιρικών εκδηλώσεων ανά περιοχή που εντοπίζονται. Μερικοί από αυτούς τους κινδύνους δίνονται στον **Πίνακα 2**, ωστόσο, θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει ότι αφορούν κατά κύριο λόγο μεγάλες

εκδηλώσεις και εκδηλώσεις ψυχαγωγικού χαρακτήρα και εντοπίζονται περισσότερο στο στάδιο της εκτέλεσης - παράδοσης του έργου.

Πίνακας 2: Κίνδυνοι στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων

Κίνδυνοι στις εταιρικές εκδηλώσεις ανά περιοχή που εντοπίζονται	
Περιοχή	Κίνδυνοι
Οργανισμός	
Προσωπικό	Πιθανώς ανεπαρκής αριθμός, ανεπαρκής εκπαίδευση, εσφαλμένη παράταξη/κατανομή
Σχεδιασμός	Πιθανώς ανεπαρκής χρόνος, γρήγοροι ρυθμοί, απροετοίμαστη λήψη αποφάσεων
Δομή	Ενδεχομένως ασαφής μετάδοση εντολών, ελλιπής έλεγχος, πιθανές μη εγκεκριμένες εξουσίες
Κοινό	
Μέγεθος πλήθους	Πιθανός συνωστισμός και διασκορπισμός, πιθανή κατάπτωση ή κινητικότητα, ενδεχόμενη ανεπάρκεια περιθωρίου κίνησης
Μοτίβα συμπεριφοράς	Πιθανή ύπαρξη ετερογενών ομάδων ατόμων με διαφορετικές κουλτούρες και συμπεριφορές, ενδεχόμενος πανικός, πιθανές εντάσεις
Αυθαιρεσίες	Ενδεχόμενη είσοδος χωρίς εισιτήριο, πιθανές μικροκλοπές, πιθανές διαμαρτυρίες
Τοποθεσία	
Χωροδιάταξη	Ενδεχόμενη περιορισμένη χωρητικότητα και δυνατότητα κίνησης, πιθανώς απερίφραχτος χώρος
Άφιξη	Πιθανά μεγάλη πυκνότητα κυκλοφορίας, ενδεχόμενη έλλειψη χώρων στάθμευσης, πιθανή ανεπάρκεια εισόδων και ενδεχόμενη συμφόρηση

Αναχώρηση	Ενδεχόμενη ανεπαρκής διαδρομή για μαζική έξοδο κατά το κλείσιμο της εκδήλωσης
Υποδομές και εγκαταστάσεις	Ενδεχομένως μη ασφαλής κατασκευές και πιθανές ολισθήσεις
Φωτισμός	Ανεπαρκής φωτισμός ο οποίος οδηγεί το πλήθος στο να χάσει την αίσθηση προσανατολισμού και μειώνει τον έλεγχο
Περιβάλλον	Ενδεχόμενη θερμική εξάντληση, αφυδάτωση, υγρασία, λάσπη, απορρίμματα και ρύπανση
Επικοινωνία	
Εσωτερική	Ενδεχομένως ανεπαρκής εξοπλισμός επικοινωνίας, έλλειψη κεντρικής διοίκησης, ανεπαρκή σχέδια διαχείρισης κρίσεων
Εξωτερική	Ενδεχομένως ανεπαρκείς δυνατότητες δημόσιας επικοινωνίας, έλλειψη υποστήριξης από την τοπική κοινωνία, κακές σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης
Σημάνσεις	Πιθανή ανεπάρκεια σημάνσεων εντοπισμού και κατευθύνσεων
Δραστηριότητες	
Άφιξη	Πιθανός συνωστισμός, πιθανώς ανεπαρκής έλεγχος των εισερχόμενων ατόμων και των δύο φύλων για επικίνδυνα αντικείμενα
Επικίνδυνες δραστηριότητες	Ενδεχομένως μη δοκιμασμένες δραστηριότητες, πυροτεχνήματα, ειδικά εφέ, εκθαμβωτικά φώτα, μηχανές καπνού
Δημόσια ασφάλεια	
Αντικοινωνική συμπεριφορά	Πιθανή τρομοκρατία, ενδεχόμενες κλοπές και βία
Αρχές	Ενδεχομένως ανεπαρκής παρουσία αστυνομίας, πιθανώς δύσκολος εντοπισμός προσωπικού ασφαλείας

Σχέδιο έκτακτης ανάγκης	Ενδεχομένως ανεπαρκής προμήθεια υλικών, ανεπαρκής σχεδιασμός εκκένωσης, ελλιπής σχεδιασμός για ιατρική βοήθεια και ελλιπής σχεδιασμός πρόληψης ανίχνευσης και ελέγχου πυρκαγιάς
-------------------------	---

Πηγή: Silvers (2004)

Μερικοί κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων αφορούν τον διασκορπισμό του πλήθους και τον εξοπλισμό, ιδιαίτερα κατά την λήξη της εκδήλωσης, όπου συνήθως υπάρχει μεγάλη κινητικότητα. Για τον λόγο αυτό χρειάζεται να έχουν προσχεδιαστεί λύσεις για τις μετακινήσεις αυτές, να υπάρχει ειδική σήμανση, καλή επικοινωνία των μηνυμάτων που απευθύνονται προς το κοινό, και οργανωμένο σχέδιο ασφάλειας και διαχείρισης του πλήθους (Abbot and M.W, 2000). Για την καλή διαχείριση του πλήθους, δεν αποτελεί καλή πρακτική η λήξη όλων των δραστηριοτήτων της εκδήλωσης την ίδια στιγμή καθώς προκαλεί συνωστισμό και περιορισμούς στο σύστημα μεταφορών δημιουργώντας κωλύματα (bottlenecks) στην κυκλοφορία (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Επίσης, για τον μεγάλο σε όγκο εξοπλισμό, συνίσταται η μετακίνηση μόνο όταν το φορτηγό μεταφοράς φθάσει στο σημείο της εκδήλωσης προκειμένου να μην παρεμποδίζεται η κυκλοφορία, ενώ για τα μικρά εξαρτήματα εξοπλισμού συχνά χρησιμοποιούνται ειδικές σημάσεις διότι υπάρχει ο κίνδυνος να χαθούν ή να κλαπούν (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Ειδικές σημάσεις επίσης πρέπει να υπάρχουν για την απαγόρευση της εισόδου των επισκεπτών σε χώρους που δεν επιτρέπεται η πρόσβαση καθώς και στους χώρους στάθμευσης και στους χώρους υγιεινής (Turn et al., 2006). Άλλοι κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν αφορούν το προσωπικό και τους προμηθευτές. Είναι πιθανό το προσωπικό να μην είναι ενήμερο για τις εργασίες και τις αρμοδιότητες του, γεγονός που οφείλεται συνήθως σε έλλειψη πλάνου επικοινωνίας ή μητρώου ευθυνών (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Επίσης, όταν οι προμηθευτές δεν μπορούν να παραδώσουν τα απαιτούμενα για την εκδήλωση στην συμφωνημένη ώρα δημιουργούνται καθυστερήσεις και η διόρθωση τέτοιων προβλημάτων συχνά προσθέτει κόστος στο έργο.

Κάποιους άλλους κίνδυνους που ενδέχεται να προκύψουν στις εταιρικές εκδηλώσεις αναφέρει ο Rogers (2008). Οι κίνδυνοι αυτοί αφορούν την πιθανή απουσία των ομιλητών, τις ενδεχόμενες βλάβες στον εξοπλισμό αναπαραγωγής ήχου και εικόνας, την πιθανή έλλειψη χώρων διαμονής των συμμετεχόντων και τις ενδεχόμενες καθυστερήσεις των προσκεκλημένων (Rogers, 2008). Από την άλλη οι Tum, Norton και Wright αναφέρουν, δίνοντας το παράδειγμα ενός συνεδρίου, κινδύνους όπως πιθανή φωτιά, έλλειψη προσβασιμότητας στους χώρους, ενδεχόμενα ατυχήματα, πιθανή έλλειψη οπτικοακουστικών μέσων και επικοινωνίας και ενδεχόμενες τροφικές δηλητηριάσεις (Tum et al., 2006). Επιπρόσθετα, η Allen στο βιβλίο της *Corporate events and business entertaining* αναφέρει μερικούς μεμονωμένους κινδύνους που συχνά συναντώνται στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων. Συγκεντρωτικά, αυτοί οι κίνδυνοι μπορεί να είναι (Allen et al., 2010):

- Πιθανή καταστροφή της δημόσιας εικόνας της εταιρίας
- Ενδεχόμενη μη τήρηση των εντολών της εταιρίας από το προσωπικό
- Ενδεχόμενη αυθαίρετη συμμετοχή του προσωπικού σε δραστηριότητες που θέτουν σε κίνδυνο την υγεία τους ή που είναι ενάντια στις αξίες της εταιρίας
- Η λήξη της εκδήλωσης αργά το βράδυ ενέχει τον κίνδυνο το προσωπικό να μην επιστρέψει στα καθήκοντα του την επόμενη μέρα ή να μην αποδίδει σε αυτά
- Τα συνέδρια ενέχουν τον κίνδυνο να είναι προβλέψιμα και να αποτύχουν να μεταδώσουν ισχυρά μηνύματα
- Κατά τον σχεδιασμό, κίνδυνο αποτελεί η πιθανή σπατάλη χρόνου σε συναντήσεις με πωλητές που προσπαθούν να προωθήσουν προϊόντα που δεν σχετίζονται με τις ανάγκες της εταιρικής εκδήλωσης
- Σχεδιασμός μίας εκδήλωσης που ίσως δεν ανταποκρίνεται στο σκοπό λόγω έλλειψης έμπειρου προσωπικού
- Πιθανή έλλειψη χώρου ή έλλειψη διαθεσιμότητας του επιθυμητού χώρου
- Ενδεχόμενες οικονομικές απώλειες λόγω ακυρώσεων

- Πιθανή ασυνέπεια προμηθευτών
- Ενδεχόμενο επικοινωνιακό χάσμα μεταξύ του τμήματος πωλήσεων ή μάρκετινγκ και των προμηθευτών
- Ενδεχόμενη έλλειψη προσωπικού για την εκτέλεση της εταιρικής εκδήλωσης και ανεπιθύμητη ποιότητα εκδήλωσης
- Πιθανή συμμετοχή στην εκδήλωση κοινού με διαφορετικά χαρακτηριστικά από τα αναμενόμενα (ηλικία, αντιλήψεις, αριθμός συμμετεχόντων)
- Ενδεχόμενες επιθέσεις, συγκρούσεις, τραυματισμοί, τεχνικές βλάβες, ακραία καιρικά φαινόμενα, καταστροφές και έλλειψη προστατευτικών μέτρων κυρίως στις εταιρικές εκδηλώσεις ψυχαγωγικού περιεχομένου
- Ενδεχόμενες οικονομικές απώλειες λόγω έλλειψης συμβολαίων για περιπτώσεις ακύρωσης
- Οικονομικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με την τοποθεσία της εκδήλωσης
- Πιθανή δυσφήμιση της εταιρίας για μίμηση εκδήλωσης που διοργανώνεται από εταιρία του ανταγωνιστικού της περιβάλλοντος
- Νομικοί κίνδυνοι λόγω πιθανής έλλειψης συμβολαίων, αδειών και εταιρικής ευθύνης
- Κίνδυνοι που αφορούν την ενδεχόμενη μη συμμόρφωση του κοινού λόγω πιθανής ελλιπούς επικοινωνίας των κινδύνων στους συμμετέχοντες
- Νομικοί κίνδυνοι για ενδεχόμενη εκμετάλλευση του προσωπικού της εταιρίας για καθήκοντα τα οποία δεν έχουν συμφωνηθεί και δεν προβλέπονται
- Πιθανή μη ικανοποίηση των απαιτήσεων του κοινού σε σχέση με τους ομιλητές
- Ενδεχόμενη φωτιά και θέματα ασφάλειας.

Η Allen αναφέρει πως οι υπεύθυνοι για την ασφάλεια πρέπει να γνωρίζουν καλά τις διαδικασίες εκκένωσης του χώρου σε περίπτωση φωτιάς και να υπάρχει επαρκής εξοπλισμός για την αντιμετώπιση τέτοιων επικίνδυνων γεγονότων καθώς και οι απαραίτητες πιστοποιήσεις (Allen, 2007). Ειδικά για καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, πρέπει να υπάρχουν εγκατεστημένα

συστήματα συναγερμού τέτοια ώστε να μεταδίδουν το μήνυμα έκτακτης ανάγκης σε όλους τους συμμετέχοντες καθώς και σε αυτούς που έχουν προβλήματα ακοής (Tum et al., 2006). Εκτός από αυτό, για την διαμόρφωση του σχεδίου αντιμετώπισης έκτακτης ανάγκης σημαντική κρίνεται η περιήγηση και ο έλεγχος σε όλες τις επιμέρους εγκαταστάσεις και τους χώρους που θα χρησιμοποιηθούν για την εκδήλωση (Krugman and Wright, 2007) αλλά και ο έλεγχος των εξόδων κινδύνων (Tum et al., 2006). Επίσης, για την διαμόρφωση του σχεδίου ασφάλειας πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν παράγοντες όπως ο τύπος και το κοινό της εταιρικής εκδήλωσης, η ώρα και το είδος της τοποθεσίας, οι ιδιαίτερες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα καθώς και τα έγγραφα και τα συμβόλαια για την ασφάλεια (Fenich, 2015).

Τέλος, μόλις όλοι οι κίνδυνοι εντοπιστούν, συνήθως καταγράφονται σε ένα μητρώο κινδύνων (risk register) το οποίο ενημερώνεται κατά την διάρκεια του έργου και χρησιμοποιείται για τον έλεγχο και την παρακολούθηση του. Τα στοιχεία του εγγράφου που συμπληρώνονται είναι η ονομασία του κάθε κινδύνου, η περιγραφή του, η περιοχή και η ημερομηνία που εντοπίζεται, και ο υπεύθυνος για την διαχείριση του κινδύνου.

2.4.3.2 Ανάλυση των κινδύνων

Αφού οι κίνδυνοι προσδιοριστούν, πρέπει να αναλυθούν ποσοτικά και ποιοτικά. Η ποσοτική ανάλυση περιλαμβάνει την ποιοτική ανάλυση σε συνδυασμό με διάφορα μαθηματικά μοντέλα και τεχνικές για τον υπολογισμό του βαθμού διακινδύνευσης τόσο σε επίπεδο δραστηριοτήτων όσο και για το συνολικό έργο. Η ποιοτική ανάλυση περιλαμβάνει την εκτίμηση της πιθανότητας εμφάνισης και των επιπτώσεων των κινδύνων στην ποιότητα, το κόστος, τον χρόνο και το εύρος του έργου εκδήλωσης, χωρίς όμως να διεξάγονται αριθμητικά στοιχεία. Ως προς την πιθανότητα έλευσης διαμορφώνονται κατηγορίες όπως πολύ υψηλή, υψηλή, μεσαία, χαμηλή, πολύ χαμηλή (O’Toole and Mikolaitis, 2002). Ως προς τις επιπτώσεις, αυτές μπορεί να κυμαίνονται από ασήμαντες μέχρι καταστροφικές (Allen, 2008). Επιπλέον, για τις συνέπειες των κινδύνων, προτείνεται να αξιολογούνται και εκείνες που επηρεάζουν τα ενδιαφερόμενα

μέρη του έργου και όχι μόνο αυτές που έχουν αντίκτυπο στο εύρος, τον χρόνο και το κόστος του (Shone, 2006).

Για την εκτίμηση των επιπτώσεων των κινδύνων που αφορούν την ασφάλεια στα μικρά και μεσαία έργα τοπικών εκδηλώσεων, το District council of Elliston έχει εκδώσει έναν ενδεικτικό πίνακα, ο οποίος παρατίθεται στη συνέχεια (**Πίνακας 3**)

Πίνακας 3: Παραδείγματα εκτίμησης των επιπτώσεων των κινδύνων στα έργα εκδήλωσης

Εκτίμηση των επιπτώσεων των κινδύνων στα έργα εκδήλωσης		
Επίπεδο	Περιγραφή	Παράδειγμα
1	Ασήμαντη	Κανείς τραυματισμός, μικρές οικονομικές απώλειες
2	Μικρή	Πρώτες βοήθειες, προσωρινή διακοπή της εκδήλωσης, μέση οικονομική απώλεια
3	Μέση	Απαραίτητη ιατρική βοήθεια, προσωρινή διακοπή της εκδήλωσης με απαραίτητη εξωτερική παρέμβαση (τεχνική υποστήριξη, αστυνομία, πυροσβεστική κ.α), μεγάλη οικονομική απώλεια
4	Σημαντική	Εκτενείς τραυματισμοί, απώλεια παραγωγικής ικανότητας, προσωρινή διακοπή της εκδήλωσης με απαραίτητη την έρευνα και την εξωτερική παρέμβαση, σημαντική οικονομική απώλεια
5	Καταστροφική	Θάνατος, προσωρινή διακοπή της εκδήλωσης και πιθανές διώξεις, καταστροφική οικονομική απώλεια

Πηγή: (Elliston, 2010)

Σύμφωνα με το Project management body of knowledge, τα ποσά που αντιστοιχούν στις κατηγορίες πολύ χαμηλή, χαμηλή, μέση, υψηλή και πολύ υψηλή για την συνέπεια και την πιθανότητα έλευσης απειλών παρατίθενται στον **Πίνακα 4**. Ο βαθμός διακινδύνευσης

προκύπτει από το γινόμενο αυτών των δύο αριθμών. Ωστόσο, τα ποσά που προκύπτουν διαμορφώνονται διαφορετικά από τον κάθε οργανισμό ανάλογα τα υποκειμενικά κριτήρια αξιολόγησης των κινδύνων.

Πίνακας 4: Πίνακας πιθανοτήτων και συνεπειών κινδύνων

Συνέπεια	Πολύ χαμηλή = 0.05	Χαμηλή = 0.10	Μέση = 0.20	Υψηλή = 0.40	Πολύ υψηλή = 0.80
Πιθανότητα έως					
Πολύ υψηλή = 0.9	0.05 (M)	0.09 (M)	0.18 (Y)	0.36 (Y)	0.72 (Y)
Υψηλή = 0.7	0.04 (X)	0.07 (M)	0.14 (M)	0.28 (Y)	0.56 (Y)
Μέση = 0.5	0.03 (X)	0.05 (M)	0.10 (M)	0.20 (Y)	0.40 (Y)
Χαμηλή = 0.3	0.02 (X)	0.03 (X)	0.06 (M)	0.12 (M)	0.24 (Y)
Πολύ χαμηλή = 0.1	0.01 (X)	0.01 (X)	0.02 (X)	0.04 (X)	0.08 (M)

(X)	Χαμηλή διακινδύνευση
(M)	Μέση διακινδύνευση – Μη επιθυμητή
(Y)	Υψηλή διακινδύνευση – Μη αποδεκτή

Πηγή: (PMI, 2017)

Αναφορικά με τις εταιρικές εκδηλώσεις, εκτός από το ότι δεν είναι γνωστοί όλοι οι πιθανοί κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν, δεν υπάρχει και σύγκλιση των απόψεων για τις πιθανότητες έλευσης και τις συνέπειες των καταγεγραμμένων κινδύνων (Tarlow, 2002). Επομένως, λόγω της έλλειψης δεδομένων για την διακινδύνευση στα έργα αυτά, δεν μπορεί να προκύψουν κάποια πρότυπα ποσά που να μπορούν να συνεισφέρουν στην ποσοτική ανάλυση των κινδύνων στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων.

Στο πρότυπο ISO 31000:2018 επισημαίνεται πως για την ανάλυση των κινδύνων πρέπει να ληφθούν υπόψιν οι εξής παράγοντες:

- Οι πιθανότητες και οι συνέπειες
- Η φύση και το μέγεθος των συνεπειών
- Η περιπλοκότητα και η συνδεσιμότητα
- Η μεταβλητότητα και παράγοντες που σχετίζονται με τον χρόνο
- Η αποτελεσματικότητα του υπάρχοντος συστήματος ελέγχου
- Η ευαισθησία και το επίπεδο ασφάλειας

Ενώ, για την αποτίμησή τους πρέπει να συγκριθούν τα αποτελέσματα της ανάλυσης με τα κριτήρια που έχουν αρχικά τεθεί προκειμένου τελικά να ληφθούν κατάλληλες αποφάσεις (ISO, 31000:2018).

Ευρύτερα, για την ανάλυση των κινδύνων στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν (Allen, 2007):

- Οι άνθρωποι που επηρεάζονται
- Το μέγεθος της συνέπειας
- Η πιθανότητα έλευσης
- Πιθανές αναστατώσεις στην εκδήλωση
- Πιθανές συνέπειες σε ενδιαφερόμενα μέρη και στη δημόσια εικόνα της εταιρίας
- Επείγουσες καταστάσεις
- Η ικανότητα αντιμετώπισης
- Οι επιπτώσεις στο κόστος

Εφόσον η διαδικασία ανάλυσης των κινδύνων ολοκληρωθεί, συμπληρώνονται στο μητρώο κινδύνων τα στοιχεία: πιθανότητα έλευσης κινδύνου, συνέπεια, βαθμός διακινδύνευσης (το γινόμενο πιθανότητας και συνέπειας), προτεραιότητα (με βάση τον βαθμό διακινδύνευσης), και ημερομηνία ενημέρωσης του μητρώου.

2.4.3.3 Αντιμετώπιση των κινδύνων

Αφότου οι κίνδυνοι αξιολογηθούν, πρέπει να διερευνηθούν ενέργειες αντιμετώπισης και να οριστεί ο υπεύθυνος για κάθε ενέργεια. Για αυτόν τον σκοπό, ιδιαίτερα χρήσιμη είναι η δημιουργία ενός δέντρου αποφάσεων, καθώς συνήθως υπάρχουν περισσότερες από μία εναλλακτικές λύσεις αντιμετώπισης του κάθε κινδύνου ενώ η κάθε εναλλακτική λύση έχει διαφορετικές επιπτώσεις στο κόστος, τον χρόνο, το εύρος και την ποιότητα του έργου εκδήλωσης (Silvers, 2004). Τα δέντρα αποφάσεων αποτελούν ένα εργαλείο υποστήριξης αποφάσεων που χρησιμοποιείται για την απεικόνιση όλων των πιθανών ακολουθιών των ενεργειών και των γεγονότων που οδηγούν σε ένα αποτέλεσμα. Επίσης, για την ανάλυση των κινδύνων, τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι: η συλλογή δεδομένων από προηγούμενες εκδηλώσεις, η ανάλυση της καταγεγραμμένης εμπειρίας και η ανάπτυξη σεναρίων (Beloroi, 2012).

Το πρότυπο ISO για την αντιμετώπιση των κινδύνων αναφέρει πως πρέπει να εφαρμοστούν οι εξής διεργασίες (ISO, 31000:2018):

- Διαμόρφωση και επιλογή ενέργειας αντιμετώπισης
- Σχεδιασμός και εφαρμογή της ενέργειας αντιμετώπισης
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας
- Λήψη αποφάσεων για την αποδοχή ή μη του παραμένοντος κινδύνου
- Εφαρμογή περαιτέρω ενεργειών σε περίπτωση μη αποδοχής του βαθμού διακινδύνευσης

Οι στρατηγικές αντιμετώπισης των κινδύνων, περιλαμβάνουν την αποφυγή, την μεταφορά, τον μετριασμό ή την αποδοχή τους, και όταν επιλέγονται πρέπει να καταγράφονται στο μητρώο κινδύνων, μαζί με τα προληπτικά και τα διορθωτικά μέτρα που λαμβάνονται για κάθε κίνδυνο. Το Πανεπιστήμιο της Δυτικής Αυστραλίας έχει εκδώσει έναν οδηγό διαχείρισης κινδύνων για τις εκδηλώσεις, στον οποίο υπάρχουν καταγεγραμμένοι κάποιοι κίνδυνοι παράλληλα με κάποια ενδεικτικά μέτρα αντίδρασης (Πίνακας 5).

Πίνακας 5: Ενδεικτικά μέτρα αντίδρασης στους κινδύνους

Ενδεικτικά μέτρα αντίδρασης στους κινδύνους των εταιρικών εκδηλώσεων	
Κίνδυνος	Ενδεικτική ενέργεια αντιμετώπισης
Ενδεχόμενη έλλειψη διαθεσιμότητας του χώρου λόγω καιρικών συνθηκών	Ορισμός εκ των προτέρων ενός εναλλακτικού χώρου για την εκδήλωση
Πιθανή σύγκρουση οχημάτων προσωπικού	Εφαρμογή χαμηλών ορίων ταχύτητας, προγραμματισμός συγκεκριμένης ώρας έλευσης οχημάτων, διασφάλιση ύπαρξης υπάλληλου πρώτων βοηθειών στο χώρο
Πιθανά ατυχήματα κατά τις κατασκευές	Συνεργασία με εξειδικευμένους υπεργολάβους, χρήση των οδηγιών του κατασκευαστή, διασφάλιση ύπαρξης υπάλληλου πρώτων βοηθειών στο χώρο
Ενδεχόμενες βλάβες στο σύστημα ανακοινώσεων	Διασφάλιση της ύπαρξης ενός εναλλακτικού/εφεδρικού συστήματος ανακοινώσεων
Πιθανοί τραυματισμοί στο κοινό	Διασφάλιση απομάκρυνσης επικίνδυνου εξοπλισμού, προστατευτικά μέτρα
Ενδεχόμενο οι δραστηριότητες να μην μπορούν να εκτελεστούν λόγω καιρικών φαινομένων	Ύπαρξη λίστας εναλλακτικών δραστηριοτήτων

Πιθανή πρόκληση ανεπιθύμητου θορύβου στην τοπική περιοχή	Τα επίπεδα έντασης του ήχου να μην ξεπερνάνε τα επιτρεπτά όρια, προηγούμενη ενημέρωση των κατοίκων της περιοχής για την διεξαγωγή της εκδήλωσης
Πιθανή τροφική δηλητηρίαση	Εφαρμογή των κανόνων για την ασφάλεια τροφίμων, διασφάλιση πως οι προμηθευτές των τροφίμων κατέχουν τις σχετικές άδειες
Ενδεχόμενη αυθαίρετη είσοδος ομάδων ατόμων στην εκδήλωση και πρόκληση βίας	Πρόσληψη προσωπικού ασφαλείας, διασφάλιση διανομής προσκλήσεων στους καλεσμένους, έλεγχος εισόδου με χρήση ταυτοποιητικών μέσων όπως ειδικά βραχιόλια
Πιθανή αρνητική επίδραση του καιρού στο προσωπικό και τους συμμετέχοντες	Μεταφορά της εκδήλωσης σε εσωτερικό χώρο, εξασφάλιση σκιάς, δωρεάν παροχή νερού, συχνή υπενθύμιση για την κατανάλωση νερού
Ενδεχόμενη έλλειψη χώρων στάθμευσης	Παροχή δωρεάν υπηρεσίας μεταφοράς, οργάνωση επιπλέον χώρων στάθμευσης, ενθάρρυνση των συμμετεχόντων για χρήση των μέσω μαζικής μεταφοράς
Πιθανή απουσία των εθελοντών	Αναζήτηση για περισσότερους εθελοντές από ότι χρειάζεται
Ενδεχόμενο έλλειψης εκπαίδευσης στο προσωπικό και τους εθελοντές	Αξιολόγηση των ικανοτήτων του προσωπικού και των εθελοντών πριν από την εκδήλωση, εκπαίδευση προσωπικού
Πιθανές βλάβες στις ηλεκτρικές εγκαταστάσεις	Συνεργασία με έμπειρους κατασκευαστές/τεχνικούς
Πιθανές διακοπές ρεύματος	Διασφάλιση ύπαρξης γεννήτριας ρεύματος, αυστηρή πρόσβαση στην εγκατάσταση μόνο από το εξειδικευμένο προσωπικό
Ενδεχόμενο συσσώρευσης απορριμμάτων στο χώρο	Ύπαρξη επιπλέον κάδων απορριμμάτων, πρόσληψη επιπλέον προσωπικού για την καθαριότητα

<p>Ενδεχόμενο η μορφή της εκδήλωσης να μην εξυπηρετεί τον στόχο του έργου</p>	<p>Σύνδεση των δραστηριοτήτων της εκδήλωσης με τον στόχο, Ξεκάθαρος προσδιορισμός των στόχων της εκδήλωσης</p>
---	--

Πηγή: (UWA, 2013)

Όσον αφορά την αντιμετώπιση των κινδύνων στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων, αξίζει να αναφερθεί μία μελέτη περίπτωσης που έγινε για τον Καναδικό ιατρικό σύλλογο (Σπηλιοπούλου, 2020) το 2016 από την οποία προέκυψαν δύο βασικοί παράγοντες για τον μετριασμό των κινδύνων και την επίτευξη των στόχων βιωσιμότητας της εταιρικής εκδήλωσης. Το αντικείμενο της μελέτης ήταν ένα ετήσιο συνέδριο του ιατρικού συλλόγου του Καναδά το 2015 το οποίο είχε ως κυρίαρχο στόχο να αποτελέσει μοντέλο βιωσιμότητας για τις εταιρικές εκδηλώσεις. Από τα αποτελέσματα της μελέτης, αναδείχθηκε πρώτον η σημασία της συνεργασίας των διοργανωτών με τους τοπικούς φορείς και δεύτερον η αξία της ανταλλαγής γνώσης για την αντιμετώπιση των προκλήσεων και των κινδύνων. Οι καλές σχέσεις με τα μέλη της κοινότητας στην οποία φιλοξενείται η εκδήλωση είναι αναγκαίες διότι η τοπική κοινωνία δέχεται μεγάλη επιρροή από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκδήλωσης, όπως είναι ο αριθμός των επισκεπτών, η διάρκεια της, οι πολιτιστικές διαφορές και η αξιοποίηση των τοπικών πόρων (Tiyce and Dimmock, 2000). Επίσης, η συνεργασία και η διάχυση της γνώσης είναι μία καλή πρακτική για την μείωση των κινδύνων (O’Toole and Mikolaitis, 2002), σε συνδυασμό με μία ολοκληρωμένη και κοινή προσέγγιση του έργου από το προσωπικό της εταιρίας, τους προμηθευτές, τους εθελοντές και τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην παράδοση της εκδήλωσης (Wagen, 2007). Την ύπαρξη καλής συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού αναφέρει επίσης ως αναγκαία συνθήκη για τον μετριασμό των κινδύνων και ο Rogers (2008). Παράλληλα, αναφέρει και μερικές άλλες ενέργειες αντιμετώπισης των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις όπως ο σχεδιασμός εναλλακτικών προγραμμάτων σε περίπτωση απουσίας των ομιλητών, η ύπαρξη εφεδρικού εξοπλισμού σε περίπτωση βλάβης και η καλή ενημέρωση των μελών της ομάδας του έργου για τα σχέδια έκτακτης ανάγκης (Rogers, 2008).

Τέλος, οι Krugman και Wright δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στους οικονομικούς κινδύνους που ενδέχεται να υπάρχουν στις εταιρικές εκδηλώσεις. Για τον μετριασμό των κινδύνων αυτών, αναφέρουν πως είναι σημαντική η κατοχή ασφάλειας για καταστάσεις κρίσης, για περιβαλλοντικούς κινδύνους ή κινδύνους τρομοκρατίας και πιθανές ακυρώσεις ή διακοπές. Οι ακυρώσεις, σε περίπτωση που δεν υπάρχει κάποια ασφάλεια, συνήθως κοστίζουν 1 έως 2 τις εκατό του συνολικού προϋπολογισμού (Krugman and Wright, 2007). Αναγκαίο είναι επίσης να υπάρχουν επιπλέον ασφάλειες για την υγεία και την ακεραιότητα των συμμετεχόντων (Krugman and Wright, 2007). Άλλοι οικονομικοί κίνδυνοι σχετίζονται με την προμήθεια των πόρων της εκδήλωσης. Για να αποφεύγονται τέτοιοι κίνδυνοι είναι σημαντικό να εκτελούνται διεργασίες που να διασφαλίζουν πως οι πόροι της εκδήλωσης προμηθεύονται στη σωστή τιμή, στον σωστό χρόνο, στη σωστή ποιότητα, στη σωστή ποσότητα, και από τον κατάλληλο κάθε φορά προμηθευτή (Tum et al., 2006). Επίσης, χρειάζεται η εταιρία να γνωρίζει καλά τις μεθόδους και τις τακτικές των προμηθευτών της, να έχει αναπτύξει συμφωνίες και καλές σχέσεις με αυτούς, και ανάλογα τα απαιτούμενα να κρίνει εάν είναι ωφέλιμο να συνεργαστεί με έναν ή πολλούς προμηθευτές για την απόκτηση των πόρων της εκδήλωσης (Tum et al., 2006).

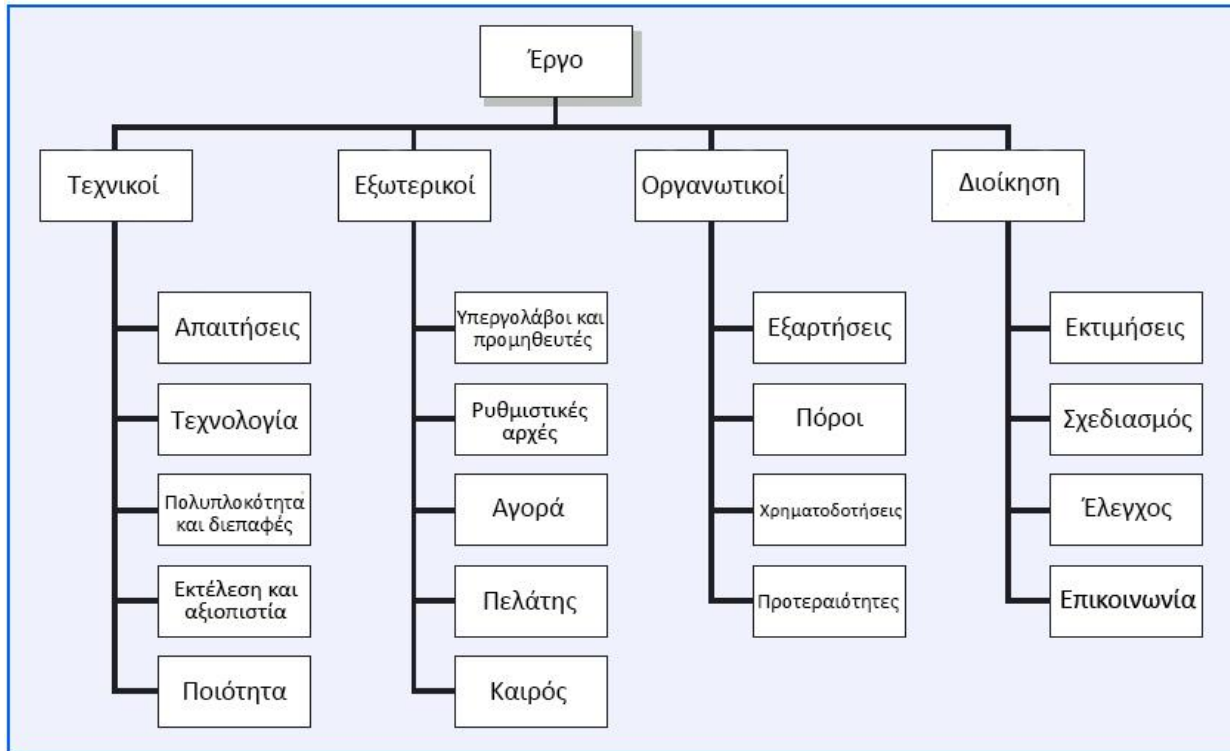
2.4.3.4 Παρακολούθηση, αναφορά και επικοινωνία

Διαδικασίες για την διαχείριση των κινδύνων που πρέπει να εκτελούνται σε όλες τις φάσεις του έργου εταιρικής εκδήλωσης είναι η παρακολούθηση, η αναφορά και η επικοινωνία. Η παρακολούθηση των κινδύνων γίνεται προκειμένου να διασφαλιστεί και να βελτιωθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα του σχεδιασμού, της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων της διεργασίας, και για τον σκοπό αυτό πρέπει να ορίζονται ξεκάθαρα οι ευθύνες και οι αρμοδιότητες των εμπλεκόμενων (ISO, 31000:2018). Το στάδιο της παρακολούθησης απαιτεί την διαρκή αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των τρόπων αντιμετώπισης των κινδύνων και την εφαρμογή αλλαγών όταν αυτό απαιτείται. Η καταγραφή και η αναφορά των κινδύνων συνεισφέρει στην παροχή των απαραίτητων πληροφοριών για την λήψη αποφάσεων και στη

βελτίωση της διαδικασίας διαχείρισης, στην καλύτερη επικοινωνία των κινδύνων εντός του οργανισμού και στην ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών (ISO, 31000:2018), ενώ ταυτόχρονα, μέσω της καταγραφής, δημιουργείται ένα αρχείο χρήσιμο για μελλοντικές εκδηλώσεις. Αφού επιλεγθεί μία ενέργεια αντιμετώπισης κινδύνου είναι σημαντικό επίσης να υπάρχει καταγεγραμμένο το σχέδιο αντιμετώπισης συμπεριλαμβανόμενων των πόρων που απαιτούνται για αυτό, των τρόπων αξιολόγησης της απόδοσης του και των τρόπων επίβλεψής του. Πρέπει ακόμη να υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για την αναφορά αυτών των πληροφοριών σε όλη την διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου εκδήλωσης (Tarlou, 2002). Η επικοινωνία των κινδύνων αφορά την ενημέρωση των ενδιαφερόμενων μερών, την προώθηση της γνώσης, την κατανόηση των κινδύνων και συνεισφέρει στην υποστήριξη της λήψης αποφάσεων (ISO, 31000:2018). Επίσης, για τα έργα εταιρικών εκδηλώσεων, η επικοινωνία των κινδύνων περιλαμβάνει την διάχυση των σχεδίων διαχείρισης στην ομάδα του έργου, το προσωπικό και τους εθελοντές και την λήψη ανατροφοδότησης από αντιδράσεις που μπορεί να προκύψουν.

2.4.4 Δομή ανάλυσης κινδύνων για τις εταιρικές εκδηλώσεις

Η παρούσα εργασία εστιάζει στους μεμονωμένους κινδύνους ανά δραστηριότητα του έργου εκδήλωσης, και για αυτόν τον λόγο είναι ιδιαίτερα χρήσιμη η πληροφορία που υπάρχει στη βιβλιογραφία αναφορικά με την δομή ανάλυσης κινδύνων των έργων εκδηλώσεων. Η δομή ανάλυσης κινδύνων είναι ένα βασικό εργαλείο για τον προσδιορισμό των κινδύνων του έργου εκδήλωσης και (risk breakdown structure - RBS) μπορεί να προκύψει από την δομή ανάλυσης εργασιών, συσχετίζοντας κάθε δραστηριότητα με ένα σύνολο κινδύνων. Επίσης η δομή ανάλυσης εργασιών χρησιμοποιείται για την εύρεση του υπεύθυνου για την διαχείριση των επιμέρους κινδύνων (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν την δομή ανάλυσης κινδύνων (RBS) σε συνδυασμό με την δομή ανάλυσης εργασιών (WBS) προκειμένου να διευκολυνθεί τόσο η διαδικασία αναγνώρισης όσο και η διαδικασία ανάλυσης των κινδύνων (Larson and Gray, 2011). Ένα γενικό παράδειγμα δομής ανάλυσης κινδύνων δίνεται στο **Σχήμα 17**.



Σχήμα 17: Δομή ανάλυσης κινδύνων

Πηγή: (Larson and Gray, 2011)

Σε δημοσίευση του Ινστιτούτου Διοίκησης Έργων (Project Management Institute – PMI) δίνονται οι γενικές περιοχές κινδύνου για κάθε είδος έργου και για κάθε τομέα βιομηχανικής, κυβερνητικής ή διαφημιστικής δραστηριότητας, σε μία γενική ιεραρχική δομή ανάλυσης κινδύνων (**Πίνακας 6**). Ωστόσο η δομή αυτή είναι αρκετά γενική και δεν μπορεί να συμπεριλάβει όλο το εύρος των κινδύνων για κάθε έργο (Hillson, 2002). Μία εναλλακτική για αυτό είναι να υπάρχει μία γενική δομή ανάλυσης εργασιών που να αφορά είτε μία καθορισμένη βιομηχανία, είτε έναν συγκεκριμένο τύπο έργου (Hillson, 2002).

Πίνακας 6: Γενική δομή ανάλυσης κινδύνων

Γενική δομή ανάλυσης κινδύνων			
Επίπεδο 0	Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3
Κίνδυνοι έργου	Διοίκηση	Εταιρία	Ιστορικό/Εμπειρία/Κουλτούρα
			Οργανωτική σταθερότητα
			Οικονομικά
			...κτλ...
		Πελάτες και ενδιαφερόμενα μέρη	Ιστορικό/Εμπειρία/Κουλτούρα
			Συμβάσεις
			Προσδιορισμός και σταθερότητα των απαιτήσεων
			...κτλ...
	Εξωτερικοί	Φυσικό περιβάλλον	Υλικό περιβάλλον
			Εγκαταστάσεις/Τοποθεσία
			Τοπικές υπηρεσίες
			...κτλ...
		Πολιτισμικοί	Πολιτικοί
			Νομοθεσία/Ρυθμιστικές αρχές
Ομάδες ειδικού ενδιαφέροντος			
...κτλ...			
Οικονομικοί		Αγορά εργασίας	
		Εργασιακές συνθήκες	

			Χρηματοπιστωτική αγορά
			...κτλ...
	Τεχνολογία	Απαιτήσεις	Αβεβαιότητα εύρους
			Συνθήκες χρήσης
			Πολυπλοκότητα
			...κτλ...
		Εκτέλεση	Τεχνολογική εξέλιξη
			Τεχνολογικά όρια
			...κτλ...
		Εφαρμογή	Οργανωτική εμπειρία
			Δεξιότητες και εμπειρία
			Υλικοί πόροι
	...κτλ...		

Πηγή: (Hillson, 2002)

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχουν δύο μελέτες περίπτωσης που έγιναν το 2019 σε εταιρία διοργάνωσης εκδηλώσεων από τις οποίες προέκυψαν στοιχεία χρήσιμα για την αναγνώριση των κινδύνων και την διαμόρφωση μίας πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών. Η πρώτη μελέτη περίπτωσης αφορά μία εταιρική εκδήλωση για τον ετήσιο εορτασμό των Χριστουγέννων (Σπηλιοπούλου, 2020). Οι κίνδυνοι που εντοπίστηκαν ανά δραστηριότητα του έργου δίνονται στον **Πίνακα 7**.

Πίνακας 7: Κίνδυνοι ανά δραστηριότητα της εταιρικής εκδήλωσης εορτασμού

Κίνδυνοι ανά δραστηριότητα της εταιρικής εκδήλωσης εορτασμού	
Δραστηριότητα	Κίνδυνος
Σχεδιασμός εκδήλωσης	Πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας χώρου
	Πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας μουσικών σχημάτων
	Πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας ομιλητών
Προετοιμασία εκδήλωσης	Ενδεχόμενη μη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη αναφορικά με το χώρο της εκδήλωσης
	Πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας προμηθευτών για τα αναμνηστικά δώρα
	Ενδεχόμενες αλλαγές στη ροή της εκδήλωσης
Ημέρα εκδήλωσης	Ενδεχόμενες καθυστερήσεις από τους προμηθευτές των παρασκηνίων
	Πιθανά προβλήματα στον ήχο
	Ενδεχόμενες χρονικές αποκλίσεις από την ροή

Πηγή: (Σπηλιοπούλου, 2020)

Η δεύτερη μελέτη περίπτωσης αφορά εταιρική εκδήλωση για την ανακοίνωση στον τύπο μίας νέας συνεργασίας μεταξύ εταιριών (Σπηλιοπούλου, 2020). Οι κίνδυνοι που εντοπίστηκαν ανά δραστηριότητα του έργου εταιρικής εκδήλωσης δίνονται στον **Πίνακα 8**. Μπορεί κανείς να παρατηρήσει ότι και στις δύο μελέτες περίπτωσης εντοπίζονται κίνδυνοι που σχετίζονται με πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας του χώρου, ενδεχόμενες αλλαγές στη ροή της εκδήλωσης, ενδεχόμενη μη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη σχετικά με το χώρο και πιθανές βλάβες στον ήχο κατά την διεξαγωγή της εκδήλωσης.

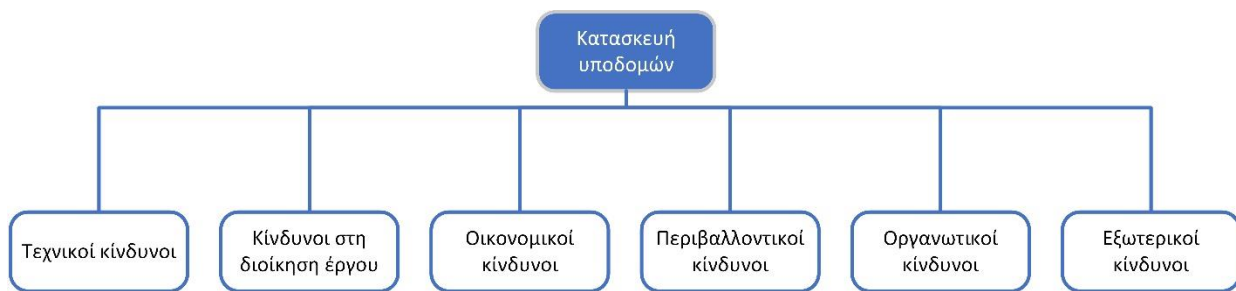
Πίνακας 8: Κίνδυνοι στην εκδήλωση για την ανακοίνωση στον τύπο

Κίνδυνοι της εκδήλωσης για την ανακοίνωση στον τύπο	
Δραστηριότητα	Κίνδυνος
Σχεδιασμός εκδήλωσης	Πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας χώρου
	Πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας ικανοποιητικής ποσότητας αναμνηστικών δώρων
	Πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας εκ μέρους των παρόχων τροφοδοσίας (catering) για την επιθυμητή ημέρα της εκδήλωσης
Προετοιμασία εκδήλωσης	Ενδεχόμενη μη ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη αναφορικά με το χώρο και τον ραδιοφωνικό πλάνο της εκδήλωσης
	Πιθανές παραλείψεις στις λίστες των προσκεκλημένων
	Πιθανές αλλαγές στη ροή της εκδήλωσης
	Ενδεχόμενες καθυστερήσεις στις διαδικασίες επιβεβαίωσης από τον πελάτη
	Ενδεχόμενη διαρροή του θέματος της εκδήλωσης
Ημέρα εκδήλωσης	Ενδεχόμενες καθυστερήσεις ή λάθη από τους προμηθευτές των παρασκηνίων
	Πιθανά προβλήματα ήχου κατά την ζωντανή παρουσίαση
	Ενδεχόμενες χρονικές αποκλίσεις από την ροή

Πηγή: (Σπηλιοπούλου, 2020)

Τέλος, σε μία μελέτη περίπτωσης που έγινε το 2019 στην Αίγυπτο, αναφορικά με την αναγνώριση των κινδύνων που ενδέχεται να προκύψουν στο φεστιβάλ της πόλης του Καΐρου, χρησιμοποιείται μία δομή ανάλυσης κινδύνων η οποία παρουσιάζεται στο **Σχήμα 18**. Μπορεί

αντικείμενο τις συγκεκριμένης έρευνας να αποτελεί ο προσδιορισμός των κινδύνων στις εργασίες κατασκευής των υποδομών για την διεξαγωγή πολιτιστικής εκδήλωσης (Khodeir and Nabawy, 2019), ωστόσο, η πληροφορία που δίνεται είναι σημαντικό να αξιοποιηθεί και για τον προσδιορισμό των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις, καθώς κάποιοι τύποι εταιρικών εκδηλώσεων μερικές φορές απαιτούν την χρήση παρόμοιων υποδομών. Από την βιβλιογραφία που ερευνήθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα, προέκυψε ότι οι περισσότεροι κίνδυνοι που ενδέχεται να προκύψουν στα έργα αυτά σχετίζονται με προβλήματα στις υδραυλικές εργασίες που γίνονται για τις κατασκευές, με προβλήματα στην έγκριση των υλικών και με καθυστερήσεις στην παράδοση των υλικών από τους προμηθευτές (Khodeir and Nabawy, 2019).



Σχήμα 18: Δομή ανάλυσης κινδύνων για την κατασκευή υποδομών εκδήλωσης

Πηγή: (Khodeir and Nabawy, 2019)

Συνοψίζοντας, εκτός από μερικά παραδείγματα, στην υπάρχουσα βιβλιογραφία που αφορά την εφαρμογή μεθόδων διοίκησης έργων σε έργα εταιρικών εκδηλώσεων δεν βρέθηκε αρκετή πληροφορία για την δομή ανάλυσης κινδύνων, σε αντίθεση με την δομή ανάλυσης εργασιών για την οποία δίνονται αρκετά δεδομένα.

2.4.5 Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στις εταιρικές εκδηλώσεις

Για τις περισσότερες εταιρικές εκδηλώσεις, οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι κυρίαρχοι πόροι που χρησιμοποιούνται (O'Toole and Mikolaitis, 2002). Η στρατηγική διαχείρισης των ανθρώπινων

πόρων στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων περιλαμβάνει την αξιολόγηση των αναγκών του έργου σε προσωπικό και γνώσεις, την λήψη αποφάσεων για την ανάθεση εργασιών σε άλλους οργανισμούς (outsourcing), την διαπραγμάτευση με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη όπως κυβερνητικούς φορείς και χορηγούς, την ανάπτυξη ενός ευέλικτου πλάνου επικοινωνίας μεταξύ των επιμέρους ομάδων του έργου και την διασφάλιση ότι μέσω της εκδήλωσης θα επιτευχθούν το όραμα και οι στόχοι της εταιρίας (Wagen, 2007). Ακόμη περιλαμβάνει διεργασίες για την απόκτηση και την εκπαίδευση του προσωπικού και των εθελοντών καθώς και διεργασίες διαχείρισης εργασιακών σχέσεων (Fenich, 2015). «Δεν υπάρχει μεγαλύτερη πρόκληση από την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο πεδίο των εκδηλώσεων» αναφέρει ο Wagen στο βιβλίο του Human resource management for events (Wagen, 2007). Το πεδίο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων στις εκδηλώσεις είναι ακόμη υπό έρευνα και ειδικότερα οι τρόποι διαχείρισης των εθελοντών (Wagen, 2007). Οι εθελοντές είναι πόροι που χρησιμοποιούνται αρκετά συχνά στη βιομηχανία των εκδηλώσεων, ωστόσο, αν και διαθέτουν μεγάλη κινητοποίηση, η διαχείριση τους είναι κρίσιμη διότι πολλές φορές δεν διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία και ιδιαίτερα για ότι αφορά τεχνικά ζητήματα ή εργασίες που απαιτούν συγκέντρωση και αρκετό χρόνο (Turn et al., 2006). Γενικά, οι ανθρώπινοι πόροι που αξιοποιούνται για την διαχείριση και την υλοποίηση των εκδηλώσεων διαφέρουν ανάλογα με το είδος της εταιρικής εκδήλωσης. Συχνά, κατά το στάδιο του σχεδιασμού οι πόροι που απαιτούνται δεν είναι ποσοτικά πολλοί (Goldblatt, 2011). Όμως, αυτό αλλάζει κατά το στάδιο της εκτέλεσης της εκδήλωσης όπου συνήθως υπάρχει η ανάγκη για ανάπτυξη περισσότερων συνεργασιών, οι οποίες έπειτα συνήθως μειώνονται κατά το τελικό στάδιο παράδοσης του έργου (Goldblatt, 2011). Σε όλα τα στάδια του κύκλου ζωής του έργου εκδήλωσης, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει διεργασίες κινητοποίησης, ελέγχου, οργάνωσης, εκπαίδευσης και διαχείρισης κινδύνων (Getz, 2007). Επίσης, καθ' όλη τη διάρκεια του έργου, οι ανθρώπινοι πόροι ή τα επιμέρους τμήματα της εταιρίας πρέπει να μπορούν να συνεργάζονται αποδοτικά ώστε να μπορούν να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις και το έργο να ολοκληρωθεί επιτυχώς (Friedman, 2008).

Βασικό βήμα για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι αρχικά η δημιουργία ενός σχεδίου διαχείρισης και η χρήση της δομής ανάλυσης εργασιών για την εκτίμηση των αναγκών σε πόρους για τις επιμέρους εργασίες (Wagen, 2007). Οι ανθρώπινοι πόροι των εταιρικών εκδηλώσεων μπορεί να περιλαμβάνουν προσωπικό πλήρους ή μερικής απασχόλησης, μόνιμο ή προσωρινό προσωπικό, εθελοντές και υπεργολάβους. Η συνεργασία με υπεργολάβους μπορεί να γίνεται για δραστηριότητες σχεδιασμού της ίδιας της εκδήλωσης, για ψυχαγωγικές δραστηριότητες όπως για παράδειγμα ένα μουσικό πρόγραμμα, για τον φωτισμό, τον ήχο και τα οπτικοακουστικά μέσα, για τις μεταφορές, τις εγγραφές των συμμετεχόντων με χρήση ειδικού λογισμικού, την τεχνική υποστήριξη, για την διακόσμηση, τα έντυπα, τις φωτογραφίες ή τις μαγνητοσκοπήσεις, για κατασκευές όπως μία μουσική σκηνή, για το φαγητό και το ποτό, την καθαριότητα, την ασφάλεια της εκδήλωσης και την εκπαίδευση του προσωπικού (Wagen, 2007). Η παρούσα εργασία θα εστιάσει στην κατανομή των ρόλων και των αρμοδιοτήτων των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων της εταιρίας για τις εργασίες που απαιτούνται να γίνουν για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των εταιρικών εκδηλώσεων. Οι ανθρώπινοι πόροι που συνδέονται με μία εργασία ή ένα πακέτο εργασιών μπορεί να είναι μεμονωμένα άτομα ή ομάδες ατόμων. Προκειμένου να γίνει η κατανομή, θα πρέπει να υπάρχουν καταγεγραμμένες οι απαιτήσεις σε πόρους για κάθε δραστηριότητα (PMI, 2013). Βασικά έγγραφα που χρησιμοποιούνται για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με το PMBOK είναι (PMI, 2013):

- **Ιεραρχικά διαγράμματα**, όπως η δομή ανάλυσης οργανισμού (OBS – Organizational breakdown structure) στην οποία καταγράφονται ιεραρχικά τα επιμέρους τμήματα, οι ομάδες και τα άτομα ενός οργανισμού σε αντιστοιχία με δραστηριότητες του έργου ή με πακέτα εργασίας. Ιεραρχικό διάγραμμα επίσης είναι η δομή ανάλυσης πόρων (RBS - Resource breakdown structure) στην οποία καταγράφονται ιεραρχικά οι απαιτούμενοι πόροι του έργου, ανά κατηγορία και ανά τύπο.

- **Μητρώα**, όπως τα μητρώα ευθυνών. Το πιο συνηθισμένο παράδειγμα μητρώου είναι το διάγραμμα RACI.
- **Έγγραφα κειμένου**, τα οποία παρέχουν λεπτομερή περιγραφή για τις ευθύνες, την θέση, τις αρμοδιότητες και τα προσόντα των ατόμων που συμμετέχουν στο έργο.

Σημαντικά κριτήρια με βάση τα οποία οι ανθρώπινοι πόροι θα πρέπει κατανέμονται στις επιμέρους εργασίες ενός έργου είναι (PMI, 2013):

- Η **διαθεσιμότητα** του ατόμου να συμμετέχει στο έργο την ημέρα και την ώρα που απαιτείται
- Το **κόστος** που προστίθεται στο έργο
- Η **εμπειρία** του ατόμου σε αντίστοιχες εργασίες
- Η **ικανότητα** και οι δεξιότητες του ατόμου
- Οι **γνώσεις** του ατόμου σχετικά με παρόμοια έργα
- Οι **δεξιότητες** στη χρήση εργαλείων και εφαρμογών
- Η **στάση** του ατόμου εντός της ομάδας εργασίας
- **Διεθνής παράγοντες** όπως η δυνατότητα επικοινωνίας και η ζώνη ώρας

Ως επί το πλείστον, αυτά τα κριτήρια αναφέρονται και σε πολλές από τις βιβλιογραφικές αναφορές για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στις εταιρικές εκδηλώσεις. Επιπλέον, αναφέρεται ότι κατά την κατανομή των ανθρώπινων πόρων στις επιμέρους δραστηριότητες της εταιρικής εκδήλωσης, θα πρέπει να ελέγχεται εάν οι άνθρωποι έχουν πρόσβαση στα μηχανήματα και τον εξοπλισμό που απαιτούνται για την εκτέλεση των δραστηριοτήτων (Tum et al., 2006). Ενώ, ειδικά για τα μέλη του προσωπικού της εκδήλωσης, αναφέρεται ότι είναι σκόπιμο να δίνεται σε αυτά η ελευθερία να δρουν αυτοβούλως αλλά εντός των οδηγιών και να ενθαρρύνονται να κάνουν προτάσεις για αλλαγές (Tum et al., 2006). Επίσης επισημαίνεται ότι πρέπει να έχουν την δυνατότητα να παίρνουν αποφάσεις και να λύνουν άμεσα προβλήματα

που σχετίζονται με τις λειτουργίες και την ποιότητα (Friedman, 2008). Ωστόσο, για αποφάσεις που αφορούν τον προϋπολογισμό, αλλαγές στα παραδοτέα του έργου ή αλλαγές στις προθεσμίες, πρέπει να υπάρχει μία δομή διακυβέρνησης του έργου η οποία να διευκρινίζει ποιος έχει την εξουσία να τις λαμβάνει (Armshaw, 2005). Αυτές οι αποφάσεις συνήθως είναι πέρα από τις ευθύνες του διευθυντή του έργου και εκτελούνται από το διοικητικό συμβούλιο του έργου που συχνά απαρτίζεται από μία ομάδα διευθυντών (Armshaw, 2005).

2.4.6 Διάγραμμα RACI για τις εταιρικές εκδηλώσεις

Όπως σε κάθε έργο, έτσι και στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα κατανοητό από όλη την ομάδα πλάνο που να ορίζει ποιος είναι υπεύθυνος και για ποιες εργασίες της κάθε φάσης του κύκλου ζωής. Τον σκοπό αυτό εξυπηρετεί το διάγραμμα RACI το οποίο συνδέει κάθε δραστηριότητα με τους ανθρώπινους πόρους του έργου σύμφωνα με τα κριτήρια: υπεύθυνος εκτέλεσης (responsible - R), υπεύθυνος αποτελέσματος (accountable - A), σύμβουλοι (consulted - C) και ενήμερος (informed - I). Ο υπεύθυνος εκτέλεσης είναι ο υπεύθυνος που ορίζεται προκειμένου να γίνει η αντίστοιχη εργασία, ενώ, ο υπεύθυνος αποτελέσματος είναι εκείνος που εγκρίνει ότι η εργασία έγινε σωστά (Armshaw, 2005). Συνήθως είναι σκόπιμο να υπάρχει μόνο ένας υπεύθυνος αποτελέσματος για μία εργασία (Kohl, 2020). Ακόμη, κάποιος που για μία εργασία είναι υπεύθυνος αποτελέσματος μπορεί για κάποια άλλη εργασία να έχει έναν άλλο ρόλο (Kohl, 2020). Τέλος, οι άνθρωποι οι οποίοι είναι ενήμεροι δεν έχουν ενεργό ρόλο, ενώ οι σύμβουλοι είναι άτομα τα οποία μπορούν να εμπλακούν σε δραστηριότητες του έργου αλλά και σε αποφάσεις (Kohl, 2020), συνήθως επειδή έχουν κάποια εξειδίκευση.

Από τις γραμμές του διαγράμματος RACI προκύπτουν οι άνθρωποι οι οποίοι θα συμμετέχουν με κάθε τρόπο σε μία δραστηριότητα, και από τις στήλες προκύπτουν οι δραστηριότητες στις οποίες θα συμμετέχει με κάθε τρόπο ένας άνθρωπος. Γενικά, το διάγραμμα RACI είναι πολύ χρήσιμο εργαλείο για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ενώ συνδέεται άμεσα με το

σχέδιο επικοινωνίας του έργου (Friedman, 2008). Δηλαδή, καθορίζει το ποιος λαμβάνει πληροφορίες, για ποιο ζήτημα, σε ποια συχνότητα και σε τι επίπεδο λεπτομέρειας (Friedman, 2008). Αναλύοντας το διάγραμμα RACI κατά τον οριζόντιο άξονα, αν υπάρχουν πολλά (A) είναι πιθανό να υπάρχουν καθυστερήσεις, ενώ πάντα πρέπει να υπάρχει ένας και, αν είναι δυνατόν, μόνο ένας υπεύθυνος αποτελέσματος για κάθε δραστηριότητα (MTA, 2013). Τα πολλά (C) υποδηλώνουν ότι η δραστηριότητα απαιτεί πολλούς συμβούλους, όμως συχνά κάποιοι σύμβουλοι θα μπορούσαν να έχουν τον ρόλο των ενήμερων (MTA, 2013). Από την άλλη, αν υπάρχουν πολλά (I) σημαίνει ότι πολλοί άνθρωποι θα πρέπει να είναι ενήμεροι για την δραστηριότητα. Επίσης, η ύπαρξη λίγων ενήμερων και συμβούλων σε κάποιες δραστηριότητες μπορεί να υποδηλώνει έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων ή τμημάτων της εταιρίας (MTA, 2013). Επιπλέον, σύμφωνα με δύο κανόνες που πρέπει να τηρούνται κατά την διαμόρφωση του διαγράμματος, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένας μόνο υπεύθυνος εκτέλεσης (R) για την κάθε εργασία, ενώ παράλληλα, οι ρόλοι υπεύθυνος εκτέλεσης και υπεύθυνος αποτελέσματος δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται στις εργασίες (Kirgytoroulos, 2013). Αναλύοντας το διάγραμμα RACI κατά τον κάθετο άξονα, εάν σε κάποια στήλη υπάρχουν πολλά (R), σημαίνει ότι ένας άνθρωπος είναι υπεύθυνος για πολλές δραστηριότητες. Τα πολλά (A) σε μία στήλη υποδεικνύουν ότι ένας άνθρωπος είναι υπεύθυνος αποτελέσματος για πολλές δραστηριότητες, πράγμα που μερικές φορές μπορεί να δημιουργήσει κωλύματα (bottlenecks) (MTA, 2013). Γενικά πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι ικανότητες του ατόμου σε σχέση με τον ρόλο που του ανατίθεται για κάθε δραστηριότητα. Επιπλέον, είναι απαραίτητο όλα τα μέλη του οργανισμού τα οποία έχουν κάποια ευθύνη για κάποια δραστηριότητα, να καταγράφονται στο διάγραμμα (Kohl, 2020). Στο διάγραμμα RACI μερικές φορές και αν αυτό κριθεί απαραίτητο, προστίθενται και άλλοι ρόλοι εκτός από τους τέσσερις βασικούς, ωστόσο, οι τέσσερις ρόλοι επαρκούν στην πλειονότητα των περιπτώσεων (Kohl, 2020).

Για την διαμόρφωση του διαγράμματος RACI πρέπει αρχικά να οριστεί το εύρος του έργου εκδήλωσης, στη συνέχεια να προσδιοριστούν οι επιμέρους ρόλοι και οι εργασίες οι οποίες

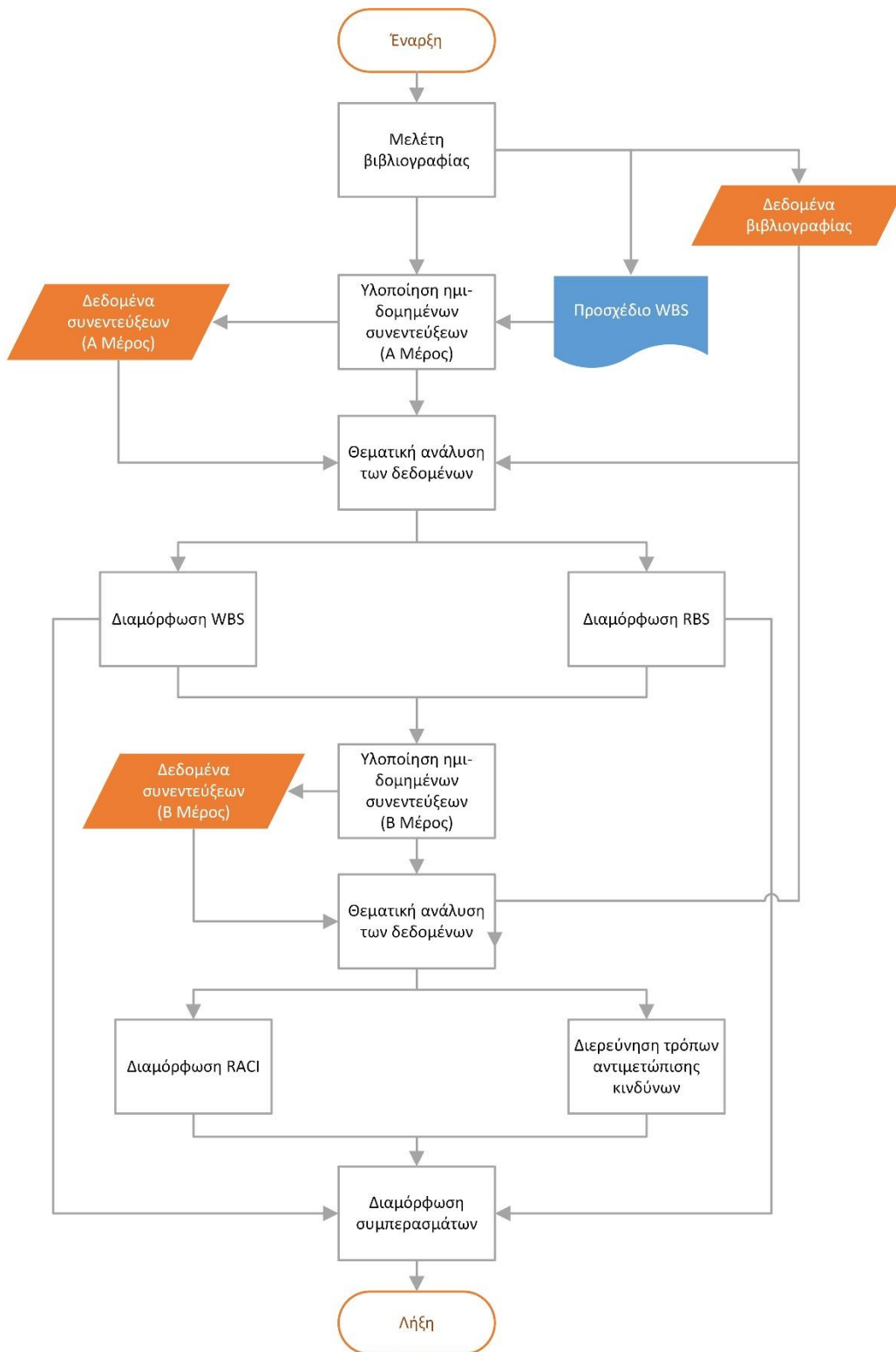
απαιτείται να ανατεθούν σε ανθρώπους, να καταγραφούν ποιοι άνθρωποι, ανάλογα με τις δεξιότητες τους, πρέπει να έχουν ποιο ρόλο σε σχέση με τις εργασίες αυτές και τέλος οι υπεύθυνοι να ενημερωθούν για τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί (Kohli, 2020). Σημαντική διεργασία, πριν από την οριστικοποίηση του διαγράμματος RACI, είναι ο έλεγχος για αντιφάσεις, ενδιαφέροντα και αδυναμίες του προσωπικού αναφορικά με τις εργασίες και τους ρόλους που τους ανατίθενται (Kohli, 2020). Το διάγραμμα επίσης πρέπει να είναι κατανοητό και ξεκάθαρο σε όλη την ομάδα του έργου.

Είναι σημαντικό το γεγονός ότι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία για την εφαρμογή των αρχών της διοίκησης έργων στις εταιρικές εκδηλώσεις, δεν βρέθηκε κάποιο διάγραμμα RACI για τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των μελών της ομάδας του έργου εκδήλωσης. Το σημείο αυτό αποτελεί ένα κενό στη βιβλιογραφία.

3 Μεθοδολογία

3.1 Εισαγωγή

Οι μέθοδοι έρευνας και συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της εργασίας είναι η διερεύνηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την διαχείριση των έργων εταιρικών εκδηλώσεων, και οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε διευθυντές έργων εταιρικών εκδηλώσεων. Τα δεδομένα από την διερεύνηση της βιβλιογραφίας χρησιμοποιήθηκαν για την σύνταξη του οδηγού των συνεντεύξεων ο οποίος περιλάμβανε και ένα γενικό προσχέδιο WBS για τις εταιρικές εκδηλώσεις. Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με την μέθοδο της θεματικής ανάλυσης. Μεγαλύτερη βαρύτητα δόθηκε στα δεδομένα που συλλέχθηκαν με την μέθοδο των συνεντεύξεων, καθώς από την μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας δεν προέκυψαν πολλά στοιχεία που να μπορούν να συνεισφέρουν στην υλοποίηση των στόχων της εργασίας. Αφού διαμορφώθηκε η πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών για τα έργα εταιρικών εκδηλώσεων και αφού συγκρίθηκε με το προσχέδιο που είχε δημιουργηθεί, ακολούθησε ένα δεύτερο στάδιο συνεντεύξεων προκειμένου να συλλεχθούν δεδομένα για την διαμόρφωση του διαγράμματος ρόλων και αρμοδιοτήτων (RACI) και την διερεύνηση τρόπων αντιμετώπισης των κινδύνων που αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες κατά το πρώτο μέρος. Η μεθοδολογία που εφαρμόστηκε, παρουσιάζεται συνοπτικά στο διάγραμμα ροής που απεικονίζεται στο **Σχήμα 19**. Οι μέθοδοι έρευνας που επιλέχθηκαν τεκμηριώνονται αναλυτικά στη επόμενη ενότητα. Τέλος, ένας βασικός περιορισμός (limitation) ο οποίος καθόρισε την μέθοδο και τον τρόπο συλλογής δεδομένων για την διεξαγωγή της έρευνας ήταν η διεθνής εξάπλωση της πανδημίας του covid 19, το έτος 2020. Το γεγονός αυτό, οδήγησε στην έλλειψη της δυνατότητας εφαρμογής μελέτης περίπτωσης (case study), λόγω της απαγόρευσης διεξαγωγής εκδηλώσεων κατά την περίοδο από τον Μάρτιο έως τον Μάιο του 2020 στην Ελλάδα.



Σχήμα 19: Διάγραμμα ροής εργασίας

3.2 Διερεύνηση βιβλιογραφίας

Η διερεύνηση ή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (literature review), σύμφωνα με τον ορισμό που δίνει το Πανεπιστήμιο του Ουισκόνσιν είναι η «κριτική ανάλυση ενός δημοσιευμένου σώματος γνώσεων μέσω της ταξινόμησης, της σύγκρισης και της σύνοψης των ευρημάτων από έρευνες, άρθρα, και υπάρχουσες βιβλιογραφικές ανασκοπήσεις». Μπορεί να οριστεί επίσης ως ένας λίγο ή πολύ συστηματικός τρόπος συλλογής και σύνθεσης ευρημάτων, που για κάθε τύπο έρευνας, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως θεμέλιο για την ανάπτυξη γνώσης και να προσφέρει αποδείξεις για γεγονότα, αλλά και νέες ιδέες και κατευθύνσεις (Snyder, 2019). Η βιβλιογραφική ανασκόπηση, δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να δημιουργήσει έναν συνδυασμό από τις πληροφορίες που συλλέγει και να εξάγει εναλλακτικές ερμηνείες και χρήσιμα συμπεράσματα για την βελτίωση της ποιότητας της μετέπειτα έρευνας, ωστόσο, ενέχει την δυσκολία πρόσβασης σε κάποια ευρήματα ερευνών, ενώ, μερικές φορές προκύπτουν αστοχίες από την ελλιπή κατανόηση της θεωρητικής προσέγγισης των δημοσιευμάτων (Johnston, 2014). Μολονότι αυτή η μέθοδος έρευνας σπάνια παρέχει νέες θεωρίες, είναι ιδανική για την αξιολόγηση και την ανάδειξη ενός συνόλου στοιχείων για κάποιον επιστημονικό κλάδο, δεδομένου ότι η παραγωγή γνώσης πλέον επιτυγχάνεται με πολύ μεγάλη ταχύτητα ενώ παράλληλα, ο μεγάλος όγκος κατακερματισμένης πληροφορίας δεν είναι εύκολα συνολικά προσβάσιμος (Snyder, 2019).

Η βιβλιογραφία που ερευνήθηκε για την συλλογή των δεδομένων της εργασίας περιλαμβάνει κυρίως βιβλία και άρθρα. Τα βιβλία είναι εύκολα προσβάσιμες και ιδιαίτερα χρήσιμες πηγές για την ανάπτυξη μία γενικής εικόνας για το θέμα που ερευνάται αλλά και για την εύρεση των αναγνωρισμένων ειδικών στο χώρο που μελετάται (Saunders et al., 2016). Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας της εργασίας αποτελείται από βιβλία τα οποία απευθύνονται σε επαγγελματίες του κλάδου διαχείρισης εκδηλώσεων, ενώ το έτος έκδοσης τους κυμαίνεται από το 2002 έως το 2020. Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ομαδοποιήθηκαν στις ενότητες της εργασίας, καταγράφηκαν και αναλύθηκαν. Ωστόσο, επειδή

η βιβλιογραφία που σχετίζεται με την εφαρμογή των μεθόδων της διοίκησης έργων στις εταιρικές εκδηλώσεις είναι περιορισμένη, αποφασίστηκε ο συντελεστής βαρύτητας των δεδομένων που συλλέχθηκαν με αυτήν την μέθοδο να είναι αρκετά μικρότερος για την διαμόρφωση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

3.3 Συνεντεύξεις

Οι συνεντεύξεις (interviews) είναι ένας από τους βασικούς τρόπους συλλογής πρωτογενών δεδομένων για την εκπόνηση μίας ποιοτικής έρευνας. Είναι συζητήσεις που αφορούν κάποια θεματική περιοχή και συνήθως πραγματοποιούνται μεταξύ δύο ατόμων, του ατόμου που έχει τον ρόλο του συντονιστή της συνέντευξης (interviewer) και του ατόμου στο οποίο απευθύνεται η συνέντευξη (interviewee) (Harrell and Bradley, 2009).

Αξίζει να σημειωθεί, ότι σε αντίθεση με τα ερωτηματολόγια, οι συνεντεύξεις είναι πιο κατάλληλες για την εμβάθυνση σε συγκεκριμένες πληροφορίες, την αποφυγή γενικεύσεων, και σε περιπτώσεις που η έρευνα αφορά έναν οργανισμό ή μία εταιρία, συνίστανται για την άντληση δεδομένων που σχετίζονται με τις ισχύουσες πρακτικές και την εξοικείωση με τις ανάγκες της εταιρίας (Harrell and Bradley, 2009). Επομένως, εφόσον η έρευνα εστιάζει στις πρακτικές και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί διαχείρισης εταιρικών εκδηλώσεων, και στη βελτίωση αυτών, κρίθηκε σκόπιμο να επιλεγθεί η συγκεκριμένη μέθοδος συλλογής δεδομένων. Εκτός από αυτό, ένας άλλος λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε είναι το γεγονός ότι οι διευθυντές έργων συχνά προτιμούν να συμμετέχουν σε μία συνέντευξη, παρά να αφιερώνουν χρόνο στη συμπλήρωση κάποιου ερωτηματολογίου, ενώ παράλληλα, η συνέντευξη τους δίνει την δυνατότητα να ερμηνεύσουν ελεύθερα τα γεγονότα και να μιλήσουν χωρίς να πρέπει να επεξηγήσουν γραπτώς την θέση τους (Saunders et al., 2016).

Οι συνεντεύξεις, ανάλογα με την εξουσία που έχει το άτομο που τις πραγματοποιεί, κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες :

- Δομημένες (structured)
- Ημι-δομημένες (semi-structured)
- Μη δομημένες (unstructured)

Οι δομημένες συνεντεύξεις είναι απόλυτα ελεγχόμενες από τον συντονιστή και κατά συνέπεια δίνεται λίγος χώρος και ευελιξία στο άτομο που συμμετέχει. Επίσης, οι ερωτήσεις αλλά και οι απαντήσεις είναι σύντομες και ο ερευνητής θέτει προκαθορισμένους άξονες για την υλοποίηση τους (Adhabi and Anozie, 2017). Επιπλέον, συχνά χρησιμοποιούνται για να συγκεντρώσουν ποσοτικά δεδομένα, όπως για παράδειγμα τα ερωτηματολόγια (Saunders et al., 2016). Παρόμοια, στις ημι-δομημένες συνεντεύξεις χρησιμοποιούνται προκαθορισμένες και στοχευμένες ερωτήσεις, με την διαφορά ότι δεν υπάρχει προσκόλληση, δηλαδή ο ερευνητής μπορεί να είναι ευέλικτος και να προχωρήσει σε περαιτέρω ερωτήσεις προκειμένου να εμβαθύνει στο θέμα που εξετάζει (Adhabi and Anozie, 2017). Οι ημι-δομημένες συνεντεύξεις θεωρούνται κατάλληλες για την συλλογή πιο λεπτομερών στοιχείων και την καλύτερη κατανόηση της περιοχής που ερευνάται (Harrell and Bradley, 2009). Αντίθετα, στις μη δομημένες συνεντεύξεις υπάρχει μικρός έλεγχος του συντονιστή προς τον συνεντευξιζόμενο, δεν υπάρχουν προσχεδιασμένες ερωτήσεις, ενώ, συνήθως είναι ανεπίσημες και η ροή τους καθορίζεται ανά πάσα στιγμή από τον ερευνητή ανάλογα τις παρατηρήσεις και το ενδιαφέρον που θα προκύψει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης (Adhabi and Anozie, 2017). Ένα βασικό πλεονέκτημα που διέπει αυτόν τον τύπο συνέντευξης είναι η δυνατότητα συλλογής πληροφορίας την οποία οι συμμετέχοντες διστάζουν να αναφέρουν στους άλλους τύπους συνέντευξης λόγω της έλλειψης διαπροσωπικής συζήτησης (Saunders et al., 2016).

Στην παρούσα εργασία, τόσο για το πρώτο όσο και για το δεύτερο μέρος των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, ενώ ταυτόχρονα επιδιώχθηκε κατά την έναρξη τους η διαπροσωπική συζήτηση. Η επιλογή αυτή έγινε διότι η δομημένη συνέντευξη θα περιόριζε αρκετά την λαμβανόμενη πληροφορία, και η μη δομημένη ενέχει τον κίνδυνο του αποπροσανατολισμού από το πεδίο έρευνας και απαιτεί περισσότερο χρόνο και ετοιμότητα την στιγμή που πραγματοποιείται. Επιπλέον, αυτό το είδος συνέντευξης επιλέχθηκε διότι πρώτον, θεωρείτε κατάλληλο όταν πρόκειται για ποιοτική έρευνα και δεύτερον, δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να αναλύσει σημεία ενδιαφέροντος στα οποία μπορεί να μην έχει δοθεί η απαραίτητη σημασία πριν από την συνέντευξη (Saunders et al., 2016). Παράλληλα, διαμορφώθηκαν ανοιχτού τύπου ερωτήσεις διότι η πληροφορία που παράγουν είναι ολοκληρωμένη και κατά περιπτώσεις πολύ συγκεκριμένη (Saunders et al., 2016). Οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις που αναπτύχθηκαν διατυπώθηκαν με σαφήνεια με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητές από τους συμμετέχοντες και ταυτόχρονα να μην δίνουν εκ των προτέρων κατευθύνσεις. Για τον σκοπό αυτό, δεν χρησιμοποιήθηκαν αρνητικά ερωτήματα, αλλά ερωτήσεις που προτρέπουν τους συνεντευξιαζόμενους να περιγράψουν τα γεγονότα και τις καταστάσεις, να αναλύσουν σημεία ενδιαφέροντος και να απαντήσουν αυτοβούλως.

Συνολικά, για το πρώτο μέρος, πραγματοποιήθηκαν τέσσερις ημι-δομημένες συνεντεύξεις σε διευθυντές έργων εταιρικών εκδηλώσεων με μέση διάρκεια 45 λεπτά. Οι συνεντεύξεις ηχογραφήθηκαν διότι με την ηχογράφηση δεν απαιτείται η καταγραφή σημειώσεων για τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και ο ερευνητής έχει την δυνατότητα να εστιάσει στις περιγραφές που δίνονται χωρίς να παραλειφθεί κάποιο δεδομένο σημαντικό για την έρευνα (Adams, 2015). Εκτός από αυτό, η καταγραφή των κλήσεων και η ύπαρξη ηχητικού αρχείου προσέδωσε σημαντικά πλεονεκτήματα στη διεξαγωγή της έρευνας. Μερικά πλεονεκτήματα είναι η δυνατότητα προσεκτικής ακρόασης κάθε πληροφορίας, η συγκέντρωση στα δεδομένα εκείνα που δίνουν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα και η ευκαιρία ακρόασης του υλικού εκ νέου (Saunders et al., 2016). Όσον αφορά το δεύτερο μέρος, πραγματοποιήθηκαν δύο ημι-

δομημένες συνεντεύξεις σε διευθυντές έργων εταιρικών εκδηλώσεων με μέση διάρκεια 45 λεπτά.

Στο σημείο αυτό, είναι σκόπιμο να αναφερθούν μερικά στοιχεία για την ηθική που διέπει την διαδικασία των συνεντεύξεων στα πλαίσια της ερευνητικής προσπάθειας. Είναι απαραίτητο η διαδικασία υλοποίησης των συνεντεύξεων να συμμορφώνεται με τις αρχές διασφάλισης του απορρήτου των συμμετεχόντων, αλλά και να υπάρχει σεβασμός στον εθελοντικό χαρακτήρα της συμμετοχής, ενημερωμένη συγκατάθεση, εξασφάλιση εμπιστευτικότητας, διατήρηση ανωνυμίας και ευθύνη για την ανάλυση και την αναφορά των δεδομένων που συλλέγονται (Saunders et al., 2016). Επίσης, είναι σκόπιμο να δίνεται η ευκαιρία στους συνεντευξιζόμενους να δηλώσουν αν υπάρχει κάτι που δεν θα ήθελαν να συμπεριληφθεί στα αποτελέσματα ακόμα και παρά το ότι αυτά αναφέρονται ανώνυμα. Επιπρόσθετα, πριν την έναρξη της συνέντευξης, ο συμμετέχων πρέπει να ενημερωθεί για την φύση και τους σκοπούς της έρευνας ώστε να εξασφαλισθεί η συγκατάθεση και η συναίνεση του (Adhabi and Anozie, 2017). Εκτός από αυτό, οι συνεντευξιζόμενοι και οι υπόλοιποι συμμετέχοντες όταν δέχονται αιτήσεις για συμμετοχή σε συνεντεύξεις για ερευνητικούς σκοπούς πρέπει να γνωρίζουν πόσο θα διαρκέσει η συνέντευξη προκειμένου να μπορούν να εξετάσουν πότε υπάρχει διαθέσιμος χρόνος στο πρόγραμμά τους (Saunders et al., 2016). Όλα τα στοιχεία που αναφέρονται τηρήθηκαν κατά την έρευνα, ενώ παράλληλα, κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων δεν παρουσιάστηκε κάποια κατάσταση που να δυσχεραίνει την διεξαγωγή τους. Οι συνεντευξιζόμενοι ενημερώθηκαν εκ των προτέρων για την χρονική απαίτηση των 45 λεπτών, για την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων, για τους σκοπούς και το πλαίσιο της έρευνας, και για την καταγραφή της κλήσης για την οποία ζητήθηκε η σύμφωνη γνώμη τους.

3.3.1 Πρώτο μέρος ημι-δομημένων συνεντεύξεων

Για το πρώτο μέρος των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, συντάχθηκαν δύο ανοιχτού τύπου πιλοτικές ερωτήσεις (Ερώτηση 1, Ερώτηση 2) και μία επιπλέον (Ερώτηση 3) για το τέλος της

συνέντευξης όπου δίνονταν στους συμμετέχοντες το γενικό προσχέδιο δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις. Οι πιλοτικές ερωτήσεις που συντάχθηκαν είναι:

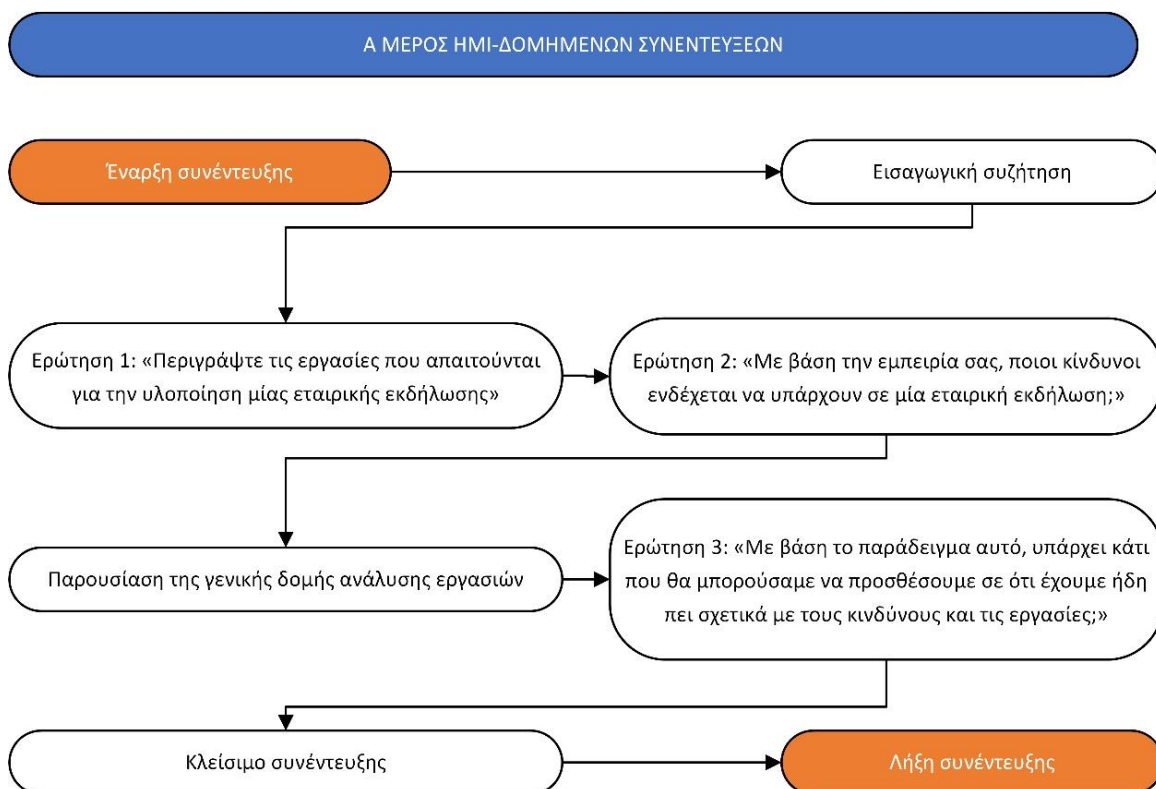
Ερώτηση 1: «Περιγράψτε τις εργασίες που απαιτούνται για την υλοποίηση μίας εταιρικής εκδήλωσης»

Ερώτηση 2: «Με βάση την εμπειρία σας, ποιοι κίνδυνοι ενδέχεται να υπάρχουν σε μία εταιρική εκδήλωση;»

Ερώτηση 3: «Με βάση το παράδειγμα αυτό, υπάρχει κάτι που θα μπορούσαμε να προσθέσουμε σε ότι έχουμε ήδη πει σχετικά με τους κινδύνους και τις εργασίες;»

Η Ερώτηση 1 αναπτύχθηκε προκειμένου να ληφθούν δεδομένα για την διαμόρφωση της πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών, ενώ η Ερώτηση 2 αποσκοπεί στη συλλογή δεδομένων για την διαμόρφωση της πρότυπης δομής ανάλυσης κινδύνων. Τόσο η Ερώτηση 1 όσο και η Ερώτηση 2 θεωρήθηκαν πολύ κρίσιμες για την διαμόρφωση των τελικών αποτελεσμάτων της έρευνας και για αυτόν τον λόγο επιλέχθηκαν να είναι ο κύριος οδηγός για την διεξαγωγή της ημι-δομημένης συνέντευξης. Ο λόγος που δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα σε αυτές τις ερωτήσεις είναι το γεγονός ότι είναι αρκετά γενικές, δεν κατευθύνουν τους συμμετέχοντες και οδηγούν στη λήψη αβίαστης πληροφορίας που σχετίζεται με τις εργασίες και τους κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής των έργων εταιρικών εκδηλώσεων. Επίσης, ανάλογα την πληροφορία που λαμβάνονταν, οι ερωτήσεις αυτές εμπλουτίζονταν και με επιπλέον ερωτήσεις κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων προκειμένου να αποσαφηνιστούν νοήματα και να ληφθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την κατανόηση και την μετέπειτα ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων. Ακόμη, για τον σκοπό αυτό, σε περίπτωση που υπήρχε κάποια απορία από πλευρά του συμμετέχοντος σχετικά με την ερώτηση, ακολουθούσε σχετική επεξήγηση. Για παράδειγμα, σχετικά με τις απαιτούμενες εργασίες, χρειάστηκε να γίνει σαφές πως ζητούνται όλες όσες εκτελούνται από την αρχή και την σύλληψη της ιδέας έως το τέλος της εταιρικής εκδήλωσης. Τέλος, η Ερώτηση 3 αναπτύχθηκε προκειμένου να ληφθούν επιπλέον

δεδομένα σχετικά με τις απαιτούμενες εργασίες και τους κινδύνους στις εταιρικές εκδηλώσεις, σύμφωνα με την προσχέδια δομή ανάλυσης εργασιών και την υπάρχουσα γνώση από την διερεύνηση της βιβλιογραφίας. Ουσιαστικά, μέσω αυτής της ερώτησης οι συμμετέχοντες μπορούσαν να προσθέσουν σχόλια και να εξηγήσουν ποιες από τις εργασίες που δίνονται από την βιβλιογραφία πράγματι γίνονται στην πράξη. Συνοπτικά, η διαδικασία που ακολουθήθηκε για το πρώτο μέρος των ημι-δομημένων συνεντεύξεων παρουσιάζεται στο **Σχήμα 20**.



Σχήμα 20: Διαδικασία Α μέρους ημι-δομημένων συνεντεύξεων

3.3.2 Δεύτερο μέρος ημι-δομημένων συνεντεύξεων

Για το δεύτερο μέρος ημι-δομημένων συνεντεύξεων, με βάση την πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών και την πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων που παρατίθεται στα αποτελέσματα της

έρευνας, συντάχθηκαν οι παρακάτω πιλοτικές ερωτήσεις. Κατά το δεύτερο μέρος, στους συμμετέχοντες δίνονταν δύο σχήματα. Στο ένα σχήμα απεικονίζονταν η πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις και στο δεύτερο η πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων.

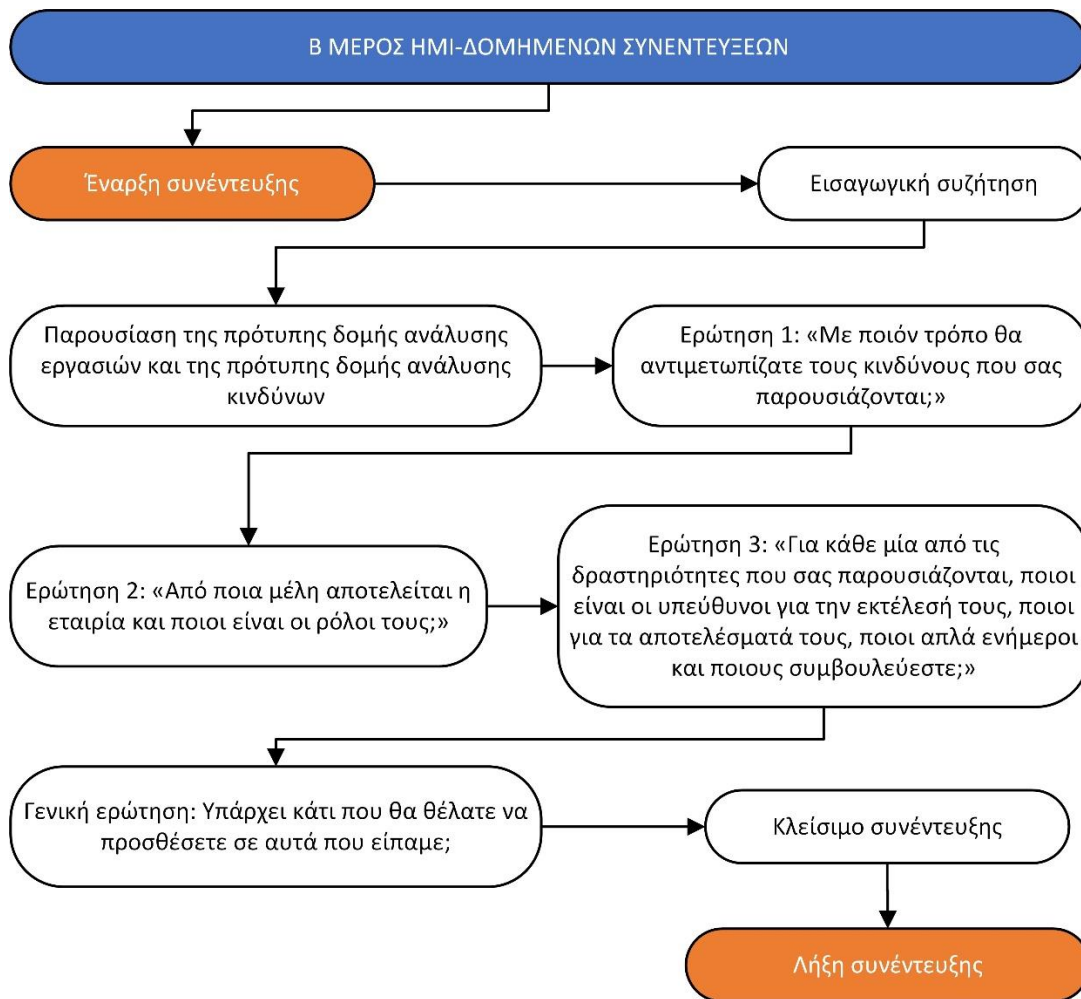
Ερώτηση 1: «Με ποιόν τρόπο θα αντιμετωπίζατε τους κινδύνους που σας παρουσιάζονται;»

Ερώτηση 2: «Από ποια μέλη αποτελείται η εταιρία και ποιοι είναι οι ρόλοι τους;»

Ερώτηση 3: «Για κάθε μία από τις δραστηριότητες που σας παρουσιάζονται ποιοι είναι οι υπεύθυνοι για την εκτέλεσή τους, ποιοι για τα αποτελέσματά τους, ποιοι απλά ενήμεροι και ποιους συμβουλευέστε;»

Κατά την Ερώτηση 3 χρειάστηκε μία επεξήγηση των ρόλων υπεύθυνος αποτελέσματος, σύμβουλος και ενήμερος.

Η Ερώτηση 1 επιλέχθηκε ως οδηγός ερώτηση για την συλλογή δεδομένων που αφορούν ενέργειες αντιμετώπισης των σημαντικότερων κινδύνων που δίνουν τα αποτελέσματα της έρευνας για την πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων. Ενώ με την Ερώτηση 2 και την Ερώτηση 3 επιδιώχθηκε να ληφθεί η απαραίτητη πληροφορία τόσο για το είδος και την μορφή της οργανωτικής δομής της εταιρίας όσο και για τους ρόλους που έχουν τα μέλη της ομάδας σε σχέση με την κάθε δραστηριότητα της πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών. Ωστόσο, και κατά το δεύτερο μέρος των συνεντεύξεων, οι πιλοτικές ερωτήσεις ενισχύθηκαν με επιπλέον ερωτήματα για τον εμπλουτισμό, τον έλεγχο, την κατανόηση και την καλύτερη ερμηνεία των στοιχείων που λαμβάνονταν από τους συμμετέχοντες. Συνοπτικά, η διαδικασία που ακολουθήθηκε για το δεύτερο μέρος των ημι-δομημένων συνεντεύξεων παρουσιάζεται στο **Σχήμα 21**.



Σχήμα 21: Διαδικασία Β μέρους ημι-δομημένων συνεντεύξεων

3.4 Προετοιμασία και μέθοδος ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων

Με την μέθοδο των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, η οποία επιλέχθηκε ως μέθοδος συλλογής δεδομένων για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της εργασίας, συγκεντρώθηκαν ποιοτικά δεδομένα. Σε κάθε ποιοτική έρευνα τα μηνύματα μεταφέρονται με λέξεις και εικόνες, και όχι αριθμούς, όπως συμβαίνει στις ποσοτικές έρευνες (Saunders et al., 2016). Συνεπώς, οι περιγραφές, οι λέξεις, τα νοήματα και κάθε πληροφορία που συλλέχθηκε από τις απαντήσεις που λήφθηκαν κατά τις συνεντεύξεις, αποτελούν τα ποιοτικά δεδομένα της εργασίας.

Δεδομένου ότι οι λέξεις μπορεί να ερμηνευθούν με ποικίλους τρόπους ή να μην είναι πάντα ξεκάθαρη η σημασία τους, είναι σημαντικό να διερευνώνται και να αποσαφηνίζονται με ιδιαίτερη προσοχή κάθε φορά (Saunders et al., 2016). Επίσης, ανάλογα με την φύση των ποιοτικών δεδομένων που συλλέγονται και την προσέγγιση του ερευνητή χρειάζεται να επιλεγεί και η κατάλληλη μέθοδος ανάλυσης τους (Saunders et al., 2016). Η προσέγγιση του ερευνητή μπορεί να είναι αφαιρετική (deductive approach) ή επαγωγική (inductive approach). Η αφαιρετική προσέγγιση βασίζεται στο θεωρητικό πλαίσιο που έχει σχηματίσει ο ερευνητής και στα στοιχεία που επιδιώκει να λάβει πριν ξεκινήσει η διαδικασία συλλογής δεδομένων (Saunders et al., 2016). Ενώ, η επαγωγική προσέγγιση δεν προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιου σταθερού θεωρητικού πλαισίου, χρησιμοποιούνται όλα τα πρωτογενή δεδομένα που συλλέγονται, εντοπίζονται τα προς διερεύνηση θέματα και στη συνέχεια εξάγεται από αυτά η δομή της ποιοτικής ανάλυσης (Saunders et al., 2016). Βέβαια, οι δύο αυτές προσεγγίσεις συχνά χρησιμοποιούνται συνδυαστικά κατά την ερευνητική προσπάθεια, ενώ ο διαχωρισμός μεταξύ τους δεν είναι πάντα σαφής (Saunders et al., 2016). Αντίστοιχα, και στην παρούσα εργασία, η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων δεν έγινε αποκλειστικά με μία από τις δύο προσεγγίσεις, αλλά με τον συνδυασμό αυτών. Η συγκεκριμένη πρακτική θεωρήθηκε καλή δεδομένου ότι πρώτον, το πλαίσιο της έρευνας αφορά την εφαρμογή της υπάρχουσας θεωρίας της διοίκησης έργων στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων, και δεύτερον, τα ευρήματα προκύπτουν από γεγονότα, εμπειρίες και καταστάσεις που περιγράφουν οι συμμετέχοντες τα οποία χρησιμοποιούνται επαγωγικά για την διαμόρφωση των προτύπων δομών και των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Εκτός από την προσέγγιση για την ανάλυση των δεδομένων αξίζει να γίνει αναφορά και στη διαδικασία κωδικοποίησης τους. Η κωδικοποίηση (coding) των ποιοτικών δεδομένων αφορά την προσθήκη κωδικών ονομάτων (codes) τα οποία συμπυκνώνουν νοήματα ή κάποια περίληψη ανάλογα με τους ερευνητικούς σκοπούς του ερευνητή (Saunders et al., 2016). Τους κωδικούς τους αναπτύσσει ο ερευνητής είτε σύμφωνα με κάποιο θεωρητικό πλαίσιο είτε από

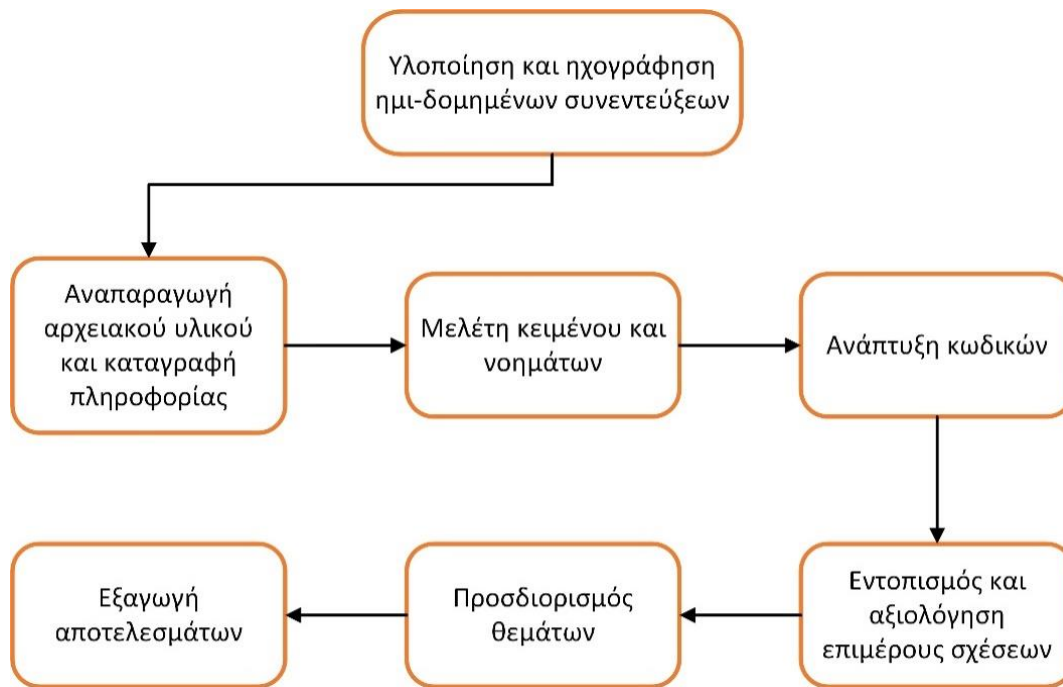
την πληροφορία που δίνουν τα ίδια τα δεδομένα (Saunders et al., 2016). Γενικά, ένα προϋπάρχον θεωρητικό πλαίσιο μπορεί να διευκολύνει την κωδικοποίηση και να μειώσει τον απαιτούμενο χρόνο για την διαδικασία καθώς σε αυτή την περίπτωση οι κωδικοί μπορούν να αναπτύσσονται μέσω της σύνδεσης της πληροφορίας που λαμβάνεται με το θεωρητικό πεδίο που εστιάζει ο ερευνητής (Boyatzis, 1998). Τέλος, οι κωδικοί συνήθως είναι είτε μία λέξη είτε μία σύντομη φράση, και μπορεί να υποδηλώνουν την εμφάνιση ή μη κάποιου συμβάντος, την ισχύ κάποιου φαινομένου (Saunders et al., 2016) ή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μίας κατάστασης (Boyatzis, 1998). Στην παρούσα εργασία, όσα δεδομένα περιείχαν πληροφορία για τις εργασίες των εταιρικών εκδηλώσεων κωδικοποιήθηκαν με το γράμμα W ως αρχικό πρόθεμα και στη συνέχεια το όνομα της εργασίας που αναφέρονταν από τους συμμετέχοντες. Αντίστοιχα, για τις πληροφορίες που σχετίζονταν με πιθανούς κινδύνους χρησιμοποιήθηκε το αρχικό γράμμα R, ενώ για αυτές που σχετίζονταν με τρόπους αντιμετώπισης χρησιμοποιήθηκε το αρχικό γράμμα T, στη συνέχεια ο αριθμός του κινδύνου από την πρότυπη δομή, και έπειτα ο τρόπος αντιμετώπισης που δίνονταν από τους συμμετέχοντες για το αντίστοιχο κίνδυνο. Για τα δεδομένα που αφορούσαν τα μέλη της ομάδας του έργου ή της οργανωτικής δομής της εταιρίας και τις αρμοδιότητες αυτών χρησιμοποιήθηκε το γράμμα H, έπειτα ο αριθμός της κάθε εργασίας από την πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών, στη συνέχεια τα γράμματα R, A, C, I, ανάλογα με την αρμοδιότητα τους (υπεύθυνος εκτέλεσης, υπεύθυνος αποτελέσματος, σύμβουλος και ενήμερος αντίστοιχα), και τέλος η πληροφορία που δίνονταν από τους συμμετέχοντες σχετικά με το άτομο που αναλαμβάνει τον κάθε ρόλο (π.χ. Διευθυντής Ψηφιακών Μέσων). Συνεπώς, η δημιουργία των κωδικών έγινε με βάση τόσο το θεωρητικό πλαίσιο της διοίκησης έργων όσο και την πληροφορία που δίνονταν από τα πρωτογενή δεδομένα, δηλαδή υιοθετήθηκε ένας συνδυασμός αφαιρετικής και επαγωγικής κωδικοποίησης. Στο **Παράρτημα I** της εργασίας παρουσιάζεται μέρος των κωδικών των ποιοτικών δεδομένων σε σχέση με την κατηγορία της πληροφορίας που δίνεται από αυτά για το θέμα που ερευνάται αλλά και σε σχέση με όσα ειπώθηκαν (images) από τους συμμετέχοντες.

Έπειτα από την διαδικασία κωδικοποίησης των ποιοτικών δεδομένων ακολουθεί η διαδικασία εύρεσης θεμάτων και αναγνώρισης των σχέσεων μεταξύ των καταγεγραμμένων κωδικών (Saunders et al., 2016). Ως θέμα (theme) ορίζεται μία ευρεία κατηγορία που περιλαμβάνει πολλούς κωδικούς οι οποίοι σχετίζονται μεταξύ τους ή και μόνο έναν κωδικό ο οποίος ενσωματώνει μία μεμονωμένη ιδέα (Saunders et al., 2016). Κάθε θέμα συμπυκνώνει ένα μοτίβο που συνδέει τις επιμέρους πληροφορίες και οργανώνει, ερμηνεύει και περιγράφει κάποια συγκεκριμένη πλευρά του πεδίου που ερευνάται (Boyatzi, 1998). Για τον προσδιορισμό των θεμάτων κρίνεται ποιοι κωδικοί ταιριάζουν μεταξύ τους και επιτρέπουν την περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων (Saunders et al., 2016). Οι κωδικοί αυτοί συνδέονται νοηματικά ανάλογα με τα ερευνητικά ερωτήματα και με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται τα επιμέρους θέματα (Fereday and Muir-Cochrane, 2006). Επί της ουσίας, κατά την ανάλυση του περιεχομένου των δεδομένων των συνεντεύξεων, οι προτάσεις που διατυπώνονται από τους συμμετέχοντες είναι οι αρχικές εικόνες (images) (Blixt and Kirytopoulos, 2017). Μέρος των εικόνων ομαδοποιούνται και σχηματίζονται μεσαίου επιπέδου προτάσεις (medium level statements) (Blixt and Kirytopoulos, 2017), δηλαδή κωδικοί, και στη συνέχεια, μέσω της ευρύτερης ομαδοποίησης των μεσαίου επιπέδου προτάσεων σχηματίζονται υψηλού επιπέδου προτάσεις (high level statements) (Blixt and Kirytopoulos, 2017), δηλαδή θέματα. Μέρος των θεμάτων τα οποία σχηματίστηκαν ύστερα από την εφαρμογή αυτής της διαδικασίας παρουσιάζεται στο **Παράρτημα Ι** της εργασίας. Για το κάθε θέμα καταγράφηκαν οι κωδικοί που περιλαμβάνει αλλά και η περιγραφή τους, δηλαδή το μοτίβο του συνδέει το σύνολο των κωδικών. Συνολικά, από το πρώτο μέρος των συνεντεύξεων προέκυψαν 233 κωδικοί και 54 θέματα.

Η ολοκλήρωση του προσδιορισμού των θεμάτων και των επιμέρους σχέσεων μεταξύ των δεδομένων αποτελεί κρίσιμο σημείο για την διαδικασία ανάλυσης. Τα ποιοτικά δεδομένα που συγκεντρώθηκαν μέσω των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, επιλέχθηκε να αναλυθούν θεματικά. Η θεματική ανάλυση (thematic analysis) είναι ένας μεθοδικός και λογικός τρόπος

ανάλυσης των ποιοτικών δεδομένων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για μεγάλο ή μικρό όγκου δεδομένα (Saunders et al., 2016). Επίσης, η θεματική ανάλυση, σε περίπτωση που στην έρευνα χρησιμοποιείται συνδυασμός αφαιρετικής και επαγωγικής κωδικοποίησης, συνεισφέρει θετικά στην ερμηνεία σημαντικών νοημάτων (Fereday and Muir-Cochrane, 2006). Βασικοί λόγοι που επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδος ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων είναι η δυνατότητα που δίνει πρώτον για την ενοποίηση δεδομένων που προέρχονται από διαφορετικές θεάσεις και δεύτερον για τον προσδιορισμό συγκεκριμένων μοτίβων εντός του συνόλου των δεδομένων (Saunders et al., 2016). Πιο συγκεκριμένα, το γεγονός ότι στους ερευνητικούς στόχους της εργασίας συμπεριλαμβάνεται η διαμόρφωση πρότυπων δομών για την διαχείριση των εταιρικών εκδηλώσεων αποτέλεσε καθοριστικός παράγοντας για την επιλογή αυτής της μεθόδου η οποία επιτρέπει στον ερευνητή να αναπτύξει ενιαίες θεωρίες βασισμένες σε καθορισμένα θέματα (Saunders et al., 2016). Εν προκειμένω, τα θέματα αυτά περιλαμβάνουν τα επιμέρους παραδοτέα ανά λειτουργία και ανά φάση του έργου, τις ομάδες κινδύνων ανά περιοχή εντοπισμού και ανά δραστηριότητα, τις ενέργειες αντιμετώπισης ανά κίνδυνο και τις αρμοδιότητες των μελών της ομάδας του έργου εταιρικής εκδήλωσης ανά εργασία.

Συνοπτικά, η συνολική διαδικασία της προετοιμασίας και της ανάλυσης των ποιοτικών δεδομένων περιλάμβανε την αρχική αναπαραγωγή του αρχειακού υλικού των συνεντεύξεων, την καταγραφή της λαμβανόμενης πληροφορίας, την μελέτη του συνολικού κειμένου, την μετάδοση νοημάτων στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, την ανάπτυξη των κωδικών, τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των επιμέρους σχέσεων μεταξύ των κωδικών, τον προσδιορισμό των θεμάτων και τέλος, την εξαγωγή αποτελεσμάτων για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων. Τέλος, τα βήματα που ακολουθήθηκαν για την διαδικασία της θεματικής ανάλυσης των ποιοτικών δεδομένων παρουσιάζονται συνοπτικά στο **Σχήμα 22**.



Σχήμα 22: Διαδικασία ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων

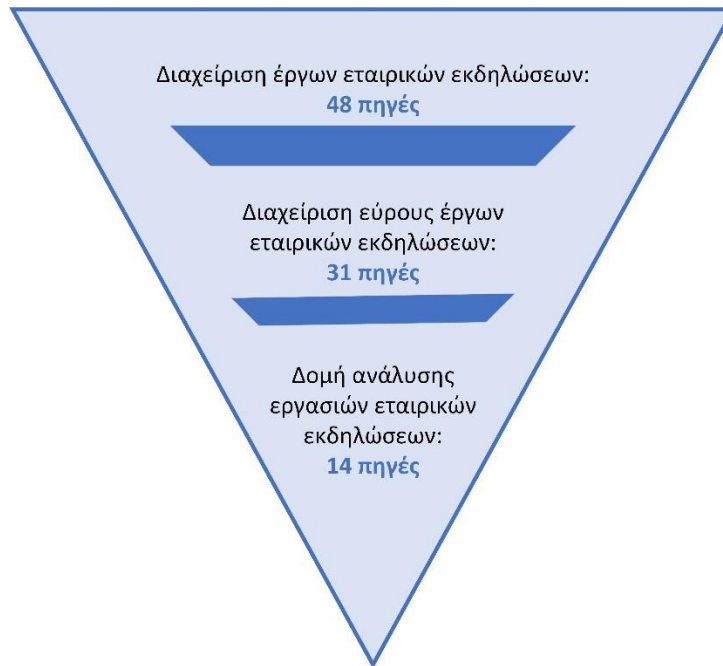
4 Αποτελέσματα έρευνας

4.1 Συλλογή δεδομένων

4.1.1 Οδηγός ημι-δομημένων συνεντεύξεων

Για την πραγματοποίηση των ημι-δομημένων συνεντεύξεων όπως αναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα, χρειάστηκε να κατασκευαστεί ένα γενικό προσχέδιο δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις σύμφωνα με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Η δομή αυτή χρησιμοποιήθηκε ως οδηγός για την διαδικασία των συνεντεύξεων, ενώ αρχικά δεν δόθηκε στους συνεντευξιαζόμενους ώστε εκείνοι να μπορούν να περιγράψουν τις εργασίες που απαιτούνται για την διαχείριση των έργων αυτών χωρίς να δέχονται εκ των προτέρων κατευθύνσεις. Για την διαμόρφωση της γενικής δομής ανάλυσης εργασιών χρησιμοποιήθηκαν όλα τα δεδομένα από την διερεύνηση της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την συγκεκριμένη θεματική ενότητα. Πιο συγκεκριμένα, τα δεδομένα αυτά αφορούν πρώτον τις δημοσιευμένες πρότυπες δομές ανάλυσης εργασιών για τους διάφορους τύπους εταιρικών εκδηλώσεων (συνέδρια, εκπαιδευτικές εκδηλώσεις, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις κ.α.) και δεύτερον τις περιγραφές που δίνονται για την μορφή της δομής. Ωστόσο, επειδή στόχος ήταν το προσχέδιο της δομής ανάλυσης εργασιών να μην περιλαμβάνει μεγάλο όγκο πληροφορίας, αλλά μόνο εκείνη που εντοπίζεται σε αρκετές από τις επιμέρους αναφορές της βιβλιογραφίας, τα δεδομένα αξιολογήθηκαν προτού αξιοποιηθούν.

Η βιβλιογραφία για την διαχείριση των έργων εταιρικών εκδηλώσεων που ερευνήθηκε περιλάμβανε συνολικά 48 πηγές (Σχήμα 23).



Σχήμα 23: Μοντέλο χωνιού (funnel model) για τις βιβλιογραφικές πηγές

Στις 31 από τις πηγές αυτές δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση διότι δίνουν σημαντική πληροφορία για την διαχείριση του εύρους των εταιρικών εκδηλώσεων. Ωστόσο, εκείνες οι οποίες δίνουν ακριβείς πληροφορίες για την μορφή και το περιεχόμενο της δομής ανάλυσης εργασιών για τα έργα εταιρικών εκδηλώσεων είναι 14 και συμπεριλαμβάνουν έξι βιβλία, πέντε άρθρα και μία διπλωματική εργασία. Οι πηγές αυτές παρουσιάζονται αναλυτικότερα στον **Πίνακα 9** που ακολουθεί. Τα στοιχεία που αναφέρουν οι συγκεκριμένες πηγές περιγράφονται με λεπτομέρεια στην ενότητα «Βιβλιογραφική ανασκόπηση» της εργασίας.

Πίνακας 9: Βιβλιογραφικές αναφορές για την δομή ανάλυσης εργασιών

Βιβλιογραφικές αναφορές	
Βιβλία	(O’Toole and Mikolaitis, 2002), (Bowdin et al., 2006), (Halsey, 2010), (Kitchin and Ferdinand, 2012), (Haugan, 2002), (Fenich, 2015)

Άρθρα	(Zhang et al., 2009), (Bergamin et al., 2014), (Cruz and Soca, 2008), (Burek, 2013), (McDonnell and Gebhardt, 2002)
Διπλωματικές εργασίες	(Σπηλιοπούλου, 2020)

Σύμφωνα με τις αναφορές αυτές, το δεύτερο επίπεδο της δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις μπορεί να περιλαμβάνει τα παραδοτέα: εγκαταστάσεις, εφοδιαστική, τροφοδοσία, πρωτόκολλα, τοποθεσία, πρόγραμμα, λειτουργία, μεταφορές, ήχος και εικόνα, ψυχαγωγία, διεργασίες, έκθεση, διοίκηση, οικονομικά, σχεδιασμός και επίβλεψη, γεύματα και ποτά, εξοπλισμός, μάρκετινγκ, προωθητικές ενέργειες και έντυπα, εγγραφές, διαχείριση πόρων, διαχείριση προσωπικού, ομιλητές, συμμετέχοντες, εκθέτες και χορηγοί. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει δραστηριότητες που αφορούν τις εναρκτήριες εργασίες, την αρχική επικοινωνία, τον σχεδιασμό, την οριστικοποίηση, την προετοιμασία, την ημέρα της εκδήλωσης αλλά και δραστηριότητες σχετικά με κλείσιμο της εκδήλωσης.

Στον **Πίνακα 10** που ακολουθεί παρουσιάζονται τα δεδομένα για τα παραδοτέα του δεύτερου επιπέδου της δομής ανάλυσης εργασιών σε αντιστοίχιση με τις πηγές της βιβλιογραφίας. Με αυτόν τον τρόπο προσδιορίστηκαν οι δραστηριότητες στις οποίες συγκλίνουν οι πηγές που ερευνήθηκαν.

Πίνακας 10: Δραστηριότητες των εταιρικών εκδηλώσεων σύμφωνα με την βιβλιογραφία

Δεύτερο επίπεδο δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις	
Δραστηριότητα	Πηγές
Εγκαταστάσεις	Ο’Toole, 2002, Zhang et al, 2009, Haugan, 2002, Bergamin et al, 2014
Εφοδιαστική	Ο’Toole, 2002, Burek, 2013
Τροφοδοσία	Ο’Toole, 2002, McDonnell and Gebhardt, 2002
Πρωτόκολλα	Ο’Toole, 2002

Τοποθεσία	O’Toole, 2002, Bergamin et al, 2014, Kitchin and Ferdinand, 2012, McDonnell and Gebhardt, 2002
Πρόγραμμα	O’Toole, 2002, Bergamin et al, 2014, Haugan, 2002
Λειτουργία	O’Toole, 2002, Cruz and Soca, 2008
Μεταφορές	Zhang et al, 2009, Haugan, 2002
Ήχος και εικόνα	O’Toole, 2002
Ψυχαγωγία	O’Toole, 2002, Kitchin and Ferdinand, 2012, Fenich, 2015
Διεργασίες	Zhang et al, 2009
Διοίκηση	O’Toole, 2002, Zhang et al, 2009, Haugan, 2002, Burek, 2013
Οικονομικά	Bergamin et al, 2014, Cruz and Soca, 2008
Σχεδιασμός	O’Toole, 2002, Σπηλιοπούλου, 2020
Επίβλεψη	Bowdin, 2006
Έκθεση	Zhang et al, 2009, Haugan, 2002
Παρουσιάσεις	Haugan, 2002
Γεύματα και ποτά	Kitchin and Ferdinand, 2012, Fenich, 2015
Εξοπλισμός	Kitchin and Ferdinand, 2012
Μάρκετινγκ και διαφήμιση	Bergamin et al, 2014, Kitchin and Ferdinand, 2012, Cruz and Soca, 2008, Burek, 2013
Υλικά	Burek, 2013
Προσωπικό	Bowdin, 2006, Bergamin et al, 2014
Συμμετέχοντες	Zhang et al, 2009, Bergamin et al, 2014, Haugan, 2002
Διαχείριση πόρων	Bowdin, 2006, Bergamin et al, 2014, Burek, 2013
Χορηγοί, εκθέτες	Bergamin et al, 2014
Προμηθευτές	Cruz and Soca, 2008

Προετοιμασία	Σπηλιοπούλου, 2020
Εναρκτήριες εργασίες	Halsey, 2010, Fenich, 2015
Οριστικοποίηση	Σπηλιοπούλου, 2020
Ημέρα εκδήλωσης	Σπηλιοπούλου, 2020
Ολοκλήρωση εκδήλωσης	Ο’Toole, 2002, Σπηλιοπούλου, 2020, Fenich, 2015

Από τις δραστηριότητες του **Πίνακα 10** για το δεύτερο επίπεδο της δομής ανάλυσης εργασιών, εκείνες στις οποίες αναφέρονται περισσότερες από μία πηγές είναι οι: εγκαταστάσεις, τοποθεσία, τροφοδοσία, έκθεση, μεταφορές, εφοδιαστική, πρόγραμμα, διοίκηση, γεύματα και ποτά, σχεδιασμός, μάρκετινγκ, λειτουργίες, συμμετέχοντες, διαχείριση πόρων, προσωπικό, ψυχαγωγία, έναρξη και ολοκλήρωση εκδήλωσης. Όμως, οι δραστηριότητες που σχετίζονται με το προσωπικό είναι δραστηριότητες διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Παράλληλα, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ μπορούν να ενταχθούν στον σχεδιασμό. Βέβαια, οι περισσότερες πηγές της βιβλιογραφίας αναφέρουν ως κύρια δραστηριότητα της εταιρικής εκδήλωσης το μάρκετινγκ και την διαφήμιση, ωστόσο, ανάλογα με το περιεχόμενο και τον τύπο της εταιρικής εκδήλωσης η δραστηριότητα αυτή μπορεί να βρίσκεται στο δεύτερο ή σε άλλο επίπεδο της δομής. Ακόμη, οι δραστηριότητες που αφορούν την ψυχαγωγία είναι δραστηριότητες που εντάσσονται στο πρόγραμμα της εκδήλωσης και οι δραστηριότητες για τα οικονομικά και τις λειτουργίες είναι μέρος της διοίκησης. Παράλληλα, η παράδοση των γευμάτων και των ποτών, αλλά και ευρύτερα η τροφοδοσία και η προμήθεια αυτής εντάσσεται στις δραστηριότητες διαχείρισης πόρων. Επιπρόσθετα, οι μεταφορές, μπορούν να σχετίζονται είτε με την τοποθεσία της εκδήλωσης, είτε με την διαχείριση πόρων στα πλαίσια της εφοδιαστικής, ωστόσο, οι πηγές οι οποίες παραθέτουν αυτήν την δραστηριότητα στη δομή ανάλυσης εργασιών των εταιρικών εκδηλώσεων δεν το διευκρινίζουν. Συνεπώς, το δεύτερο επίπεδο της δομής ανάλυσης εργασιών θα μπορούσε να περιλαμβάνει τις δραστηριότητες: εγκαταστάσεις, τοποθεσία, πρόγραμμα, διοίκηση, σχεδιασμός, διαχείριση πόρων, ολοκλήρωση εκδήλωσης. Οι

δραστηριότητες του **Πίνακα 10** οι οποίες δεν συμπεριλήφθηκαν στο δεύτερο επίπεδο της δομής συνδέονται με το τρίτο επίπεδο όπως φαίνεται στον **Πίνακα 12**. Επίσης, στο τρίτο επίπεδο, προστέθηκαν επιπλέον δραστηριότητες σύμφωνα με τις πηγές της βιβλιογραφίας. Τα παραδοτέα του τρίτου επιπέδου που αναφέρονται στη βιβλιογραφία για κάθε παραδοτέο δεύτερου επιπέδου παρουσιάζονται στον **Πίνακα 11**.

Πίνακας 11: Δραστηριότητες δεύτερου επιπέδου σύμφωνα με την βιβλιογραφία

Τρίτο επίπεδο δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις	
Εγκαταστάσεις	(Zhang et al, 2009) Γραφεία, εγκαταστάσεις για το φαγητό, εξοπλισμός (Bergamin et al, 2014) Χώροι, σκηνή, διακόσμηση, υπηρεσίες (O’Toole, 2002) Χώροι στάθμευσης, σημάνσεις
Τοποθεσία	(O’Toole, 2002) Προμήθεια, κράτηση, ασφάλεια, καθαριότητα, μεταφορές, επιθυμητοί προμηθευτές (Bergamin et al, 2014) Διακόσμηση, εξοπλισμός, χώρος
Πρόγραμμα	(Bergamin et al, 2014) Έλεγχος (Haugan, 2002) Υποδοχή, ψυχαγωγικές δραστηριότητες, παρουσιάσεις (Fenich, 2015) Εισαγωγή, παρουσιάσεις, ομιλίες
Διοίκηση	(Zhang et al, 2009) Σχέδια, έλεγχος, ρυθμίσεις, αλλαγές (O’Toole, 2002) Προσκήσεις, αποδοχή, ομιλίες (Burek, 2013) Προγράμματα, εγγραφές
Σχεδιασμός	(Zhang et al, 2009) Προετοιμασία, εφαρμογές, διαδικασίες, εκδόσεις, ηλεκτρονική προετοιμασία (Bergamin et al, 2014) Υλικά, εξοπλισμός

	(O’Toole, 2002) Θέμα, διακόσμηση, αναμνηστικά δώρα
Διαχείριση πόρων	(Bergamin et al, 2014) Εθελοντές, ομιλητές, συντονιστές (Burek, 2013) Υπεύθυνοι, εκπαιδευτές, ειδικοί
Ολοκλήρωση εκδήλωσης	(O’Toole, 2002) Έξοδος κοινού, καθαριότητα, ανακατανομή εξοπλισμού, παράδοση χώρου (Fenich, 2015) Ομιλίες

Αντιστοιχίζοντας τις δραστηριότητες αυτές με τα παραδοτέα που διαμορφώθηκαν, προέκυψε το γενικό προσχέδιο της δομής ανάλυσης εργασιών σύμφωνα με τα δεδομένα της βιβλιογραφίας. Το προσχέδιο, δηλαδή ο οδηγός για την διαδικασία των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, απεικονίζεται στον **Πίνακα 12**, ενώ στον **Πίνακα 13** δίνεται η περιγραφή των επιμέρους δραστηριοτήτων/παραδοτέων (WBS dictionary). Στο **Σχήμα 24** παρουσιάζεται διαγραμματικά το δεύτερο επίπεδο του προσχεδίου. Παρόλο που τα δεδομένα της βιβλιογραφίας δίνουν πληροφορία με περισσότερη λεπτομέρεια για δραστηριότητες που θα σχημάτιζαν ένα τέταρτο επίπεδο στη δομή ανάλυσης εργασιών, επιλέχθηκε αυτές οι πληροφορίες να μην χρησιμοποιηθούν για τον οδηγό της συνέντευξης διότι σκοπός ήταν να δίνει μόνο μία γενική κατεύθυνση για την συλλογή των δεδομένων. Επίσης, το γεγονός ότι οι περισσότερες από τις δομές ανάλυσης εργασιών που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία δεν συνοδεύονταν από λεξικό που να αποσαφηνίζει τα κωδικά ονόματα των παραδοτέων τους, οδήγησε στο να δημιουργηθούν αρκετά γενικές περιγραφές, όπως φαίνεται στον **Πίνακα 13**.

Πίνακας 12: Γενικό προσχέδιο δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις

Γενικό προσχέδιο δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις		
Επίπεδο 1	Επίπεδο 2	Επίπεδο 3
1. Εταιρική εκδήλωση	1.1. Εγκαταστάσεις	1.1.1. Κρατήσεις εγκαταστάσεων
		1.1.2. Χώροι

		1.1.3. Εξοπλισμός
		1.1.4. Ήχος και εικόνα
		1.1.5. Διακόσμηση
		..κτλ...
	1.2. Τοποθεσία	1.2.1. Κρατήσεις τοποθεσίας
		1.2.2. Μεταφορές
		1.2.3. Ασφάλεια
		..κτλ..
	1.3. Πρόγραμμα	1.3.1. Ψυχαγωγία
		1.3.2. Παρουσιάσεις
		1.3.3. Έλεγχος
		1.3.4. Εναρκτήριες εργασίες
		1.3.5. Ημέρα εκδήλωσης
		..κτλ..
	1.4. Διοίκηση	1.4.1. Πρωτόκολλα
		1.4.2. Σχέδια διοίκησης
		1.4.3. Επίβλεψη
		1.4.4. Αποδοχή
		1.4.5. Εγγραφές
1.4.6. Οικονομικά		
..κτλ..		
1.5. Σχεδιασμός	1.5.1. Λειτουργίες	
	1.5.2. Μάρκετινγκ	

		1.5.3. Προετοιμασία
		..κτλ..
	1.6. Διαχείριση πόρων	1.6.1. Προσωπικό
		1.6.2. Ειδικοί και ομιλητές
		1.6.3. Εφοδιαστική
		1.6.4. Εκθέτες
		1.6.5. Προμηθευτές
		1.6.6. Γεύματα, ποτά, τροφοδοσία
		1.6.7. Εθελοντές
		..κτλ..
	1.7. Ολοκλήρωση εκδήλωσης	1.7.1. Έξοδος κοινού
		1.7.2. Καθαριότητα
		1.7.3. Ανακατανομή εξοπλισμού
		1.7.4. Παράδοση χώρου
		..κτλ..



Σχήμα 24: Δεύτερο επίπεδο προσχεδίου δομής ανάλυσης εργασιών

Πίνακας 13: Λεξικό του γενικού προσχεδίου δομής ανάλυσης εργασιών

Λεξικό του γενικού προσχεδίου δομής ανάλυσης εργασιών	
Δραστηριότητα	Περιγραφή
1.1. Εγκαταστάσεις	Δραστηριότητες που σχετίζονται με την διαχείριση, την εύρεση και την απόκτηση χώρων και εξοπλισμού
1.1.1. Κρατήσεις εγκαταστάσεων	Διαδικασίες επικοινωνίας για την επιλογή και την προμήθεια των εγκαταστάσεων και του απαραίτητου εξοπλισμού
1.1.2. Χώροι	Εύρεση, επιλογή, προμήθεια και διαμόρφωση των χώρων που θα χρησιμοποιηθούν και διαδικασίες για την εξοικείωση με κάποιο νέο χώρο
1.1.3. Εξοπλισμός	Ορισμός απαιτήσεων, προμήθεια, κατανομή, συναρμολόγηση, συντήρηση, οργάνωση και σωστή χρησιμοποίηση
1.1.4. Ήχος και εικόνα	Επιλογή και προμήθεια ή δημιουργία υλικού, εργασίες προετοιμασίας και έλεγχος του υλικού και των μέσων αναπαραγωγής και μαγνητοσκόπησης
1.1.5. Διακόσμηση	Ορισμός αισθητικών απαιτήσεων, επιλογή, δημιουργία, προμήθεια και κατανομή των στοιχείων διακόσμησης, εργασίες σχεδιασμού και προετοιμασίας των χώρων για την ικανοποίηση των αισθητικών απαιτήσεων, τοποθέτηση σημάνσεων

1.2. Τοποθεσία	Εργασίες για την εύρεση και την απόκτηση της τοποθεσίας, την ασφάλεια σε αυτήν και τις μεταφορές προς και από αυτήν
1.2.1. Κρατήσεις τοποθεσίας	Διαδικασίες επικοινωνίας για την επιλογή και την κατοχύρωση της τοποθεσίας
1.2.2. Μεταφορές	Διαδικασίες μεταφοράς ατόμων, υλικών, εξοπλισμού από και προς την τοποθεσία της εκδήλωσης
1.2.3. Ασφάλεια	Οργάνωση σχεδίου ασφάλειας για την επιλεγόμενη τοποθεσία, επικοινωνία με τις αρχές, διαδικασίες για την πρόσληψη προσωπικού ασφάλειας
1.3. Πρόγραμμα	Ορισμός των αναγκών και των απαιτήσεων, διαμόρφωση του προγράμματος και του περιεχομένου της εκδήλωσης
1.3.1. Ψυχαγωγία	Ορισμός απαιτήσεων και σχεδιασμός πλάνου για την ψυχαγωγία του κοινού (ψυχαγωγικές δραστηριότητες)
1.3.2. Παρουσιάσεις	Ορισμός απαιτήσεων, οργάνωση, σχεδιασμός και διαμόρφωση του τρόπου, της σειράς, της διάρκειας και της μορφής των παρουσιάσεων (προβολές, εμφανίσεις, εκθέσεις, ομιλίες κ.α.)
1.3.3. Έλεγχος	Δραστηριότητες παρακολούθησης, ελέγχου και διασφάλισης της επιθυμητής εξέλιξης της ροής του προγράμματος της εκδήλωσης

1.3.4. Εναρκτήριες εργασίες	Υποδοχή και καλωσόρισμα κοινού, δραστηριότητες για την εισαγωγή στην εκδήλωση
1.3.5. Ημέρα εκδήλωσης	Όλες οι δραστηριότητες που πρέπει να γίνουν για την παράδοση και τον συντονισμό της εκδήλωσης και την διεξαγωγή του προγράμματος
1.4. Διοίκηση	Εργασίες για την έγκριση σχεδίων και αλλαγών, την διαχείριση εγγράφων και την επίβλεψη των διαδικασιών
1.4.1. Πρωτόκολλα	Έκδοση εγγράφων και εντύπων απαραίτητων για την διαχείριση, τον σχεδιασμό και την παρακολούθηση της εκδήλωσης
1.4.2. Σχέδια διοίκησης	Σχεδιασμός των τρόπων διαχείρισης της εκδήλωσης (σχέδιο επικοινωνίας με ενδιαφερόμενα μέρη, σχέδιο διαχείρισης εύρους, κινδύνων κ.α.)
1.4.3. Επίβλεψη	Παρακολούθηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης της εκδήλωσης, εισηγήσεις για αναθεωρήσεις, έλεγχος ικανοποίησης των απαιτήσεων και του χρονοπρογράμματος
1.4.4. Αποδοχή	Έγκριση και οριστικοποίηση προτάσεων, σχεδίων, αναθεωρήσεων, λειτουργιών, προσλήψεων προσωπικού, απαιτήσεων, κόστους και προϋπολογισμού

1.4.5. Εγγραφές	Οργάνωση και έλεγχος των προσκλήσεων και των εγγραφών του κοινού και των συμμετεχόντων στην εκδήλωση, καθορισμός του τρόπου που θα γίνονται οι εγγραφές
1.4.6. Οικονομικά	Διαχείριση κόστους, οργάνωση πληρωμών, παρακολούθηση χρηματοροών και προϋπολογισμού, έλεγχος απόδοσης επένδυσης κ.α.
1.5. Σχεδιασμός	Εργασίες για τον σχεδιασμό της εκδήλωσης, τον καθορισμό των λειτουργιών και των θεμάτων της εκδήλωσης, την οργάνωση των δραστηριοτήτων
1.5.1. Λειτουργίες	Οργάνωση του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθούν οι επιμέρους δραστηριότητες, οι συνεργασίες και οι απαιτήσεις της εκδήλωσης, καθορισμός των θεμάτων της εκδήλωσης
1.5.2. Μάρκετινγκ	Δημιουργία σχεδίου μάρκετινγκ, ορισμός απαιτήσεων και σχεδιασμός διαφημιστικού υλικού, εντύπων και προσκλήσεων, προωθητικές ενέργειες, επιλογή και κατανομή του κοινού
1.5.3. Προετοιμασία	Οργάνωση των δραστηριοτήτων, επιλογή προμηθευτών, επικοινωνία με πελάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, προτάσεις για αλλαγές στο εύρος

1.6. Διαχείριση πόρων	Εργασίες για την απόκτηση και την οργάνωση των ανθρώπινων πόρων της εκδήλωσης καθώς και την προμήθεια των υλικών
1.6.1. Προσωπικό	Ορισμός απαιτήσεων, οργάνωση προσωπικού, ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων στο προσωπικό, σχεδιασμός για προσλήψεις (π.χ. προσωπικό ασφαλείας, τεχνικό προσωπικό, προσωπικό καθαριότητας, φωτογράφοι), εκπαίδευση προσωπικού
1.6.2. Ειδικοί και ομιλητές	Επικοινωνία, επιλογή και πραγματοποίηση συνεργασιών, ενημέρωση ειδικών (π.χ. επιστήμονες, ιατροί, αυθεντίες, μουσικοί, καλλιτέχνες, εκπαιδευτές κ.α.) σχετικά με το θέμα της εκδήλωσης, οργάνωση συναντήσεων ορισμός και προετοιμασία ομιλητών
1.6.3. Εφοδιαστική	Ορισμός των απαιτήσεων, διαχείριση της προμήθειας των πόρων, δέσμευση οχημάτων, σχεδιασμός δρομολογίων, μεταφορών και παραλαβών
1.6.4. Εκθέτες	Επιλογή συνεργασιών με εκθέτες, ορισμός και επικοινωνία των απαιτήσεων, πραγματοποίηση συμφωνιών, παραλαβές εκθεμάτων
1.6.5. Προμηθευτές	Διαχείριση των προμηθευτών, επικοινωνία, πραγματοποίηση συμφωνιών και διαπραγματεύσεις, παραλαβές υλικών

1.6.6. Γεύματα, ποτά, τροφοδοσία	Ορισμός απαιτήσεων, επικοινωνία και οργάνωση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την προμήθεια, την συντήρηση και την διανομή των γευμάτων στους καλεσμένους
1.6.7. Εθελοντές	Επικοινωνία και επιλογή, οργάνωση και εκπαίδευση των εθελοντών, κατανομή των εθελοντών σε δραστηριότητες
1.7. Ολοκλήρωση εκδήλωσης	Εργασίες που απαιτούνται να γίνουν για το «κλείσιμο» της εκδήλωσης
1.7.1. Έξοδος κοινού	Ανακοινώσεις για το κλείσιμο της εκδήλωσης, διαδικασίες οργάνωσης της εξόδου του κοινού, διανομή αναμνηστικών δώρων
1.7.2. Καθαριότητα	Καθαριότητα των χώρων, του εξοπλισμού, συγκομιδή απορριμμάτων
1.7.3. Ανακατανομή εξοπλισμού	Συσκευασία και αποσυναρμολόγηση, οργάνωση και διαδικασίες παράδοσης ή επιστροφής του εξοπλισμού
1.7.4. Παράδοση χώρου	Επικοινωνία, συμπλήρωση εγγράφων, έλεγχος του χώρου και εκτέλεση εργασιών που έχουν συμφωνηθεί με τους προμηθευτές των χώρων

4.1.2 Συμμετέχοντες στην έρευνα

Συνολικά έγιναν έξι συνεντεύξεις σε πέντε διευθυντές έργων εταιρικών εκδηλώσεων. Για το πρώτο μέρος, πραγματοποιήθηκαν τέσσερις συνεντεύξεις σε τέσσερις διευθυντές (Συμμετέχων

1, Συμμετέχουσα 2, Συμμετέχουσα 3, Συμμετέχων 4), ενώ, για το δεύτερο μέρος πραγματοποιήθηκαν δύο συνεντεύξεις (Συμμετέχουσα 3, Συμμετέχουσα 5). Προκειμένου να διασφαλιστεί η προστασία προσωπικών δεδομένων οι συμμετέχοντες στην έρευνα θα παρατίθενται ως Συμμετέχων 1, Συμμετέχουσα 2, Συμμετέχουσα 3, Συμμετέχων 4, Συμμετέχουσα 5. Ο πρώτος συμμετέχων στην έρευνα ήταν υπεύθυνος για περίπου τριανταπέντε έργα εταιρικών εκδηλώσεων στα οποία συμπεριλαμβάνονται ετήσια συνέδρια, εκθέσεις και εκπαιδευτικά σεμινάρια. Η δεύτερη συμμετέχουσα είχε λάβει μέρος στη διοίκηση περίπου είκοσι εταιρικών εκδηλώσεων και πιο συγκεκριμένα, εκδηλώσεις συνεδρίων, εκθέσεις, σεμινάρια, εκδηλώσεις εορτασμού και εκδηλώσεις παρουσίασης νέου προϊόντος. Η τρίτη συμμετέχουσα ήταν μέλος οργανισμού διοργάνωσης εταιρικών εκδηλώσεων και είχε αναλάβει την διοργάνωση περίπου δεκαπέντε εταιρικών εκδηλώσεων συμπεριλαμβανομένων εκδηλώσεων για το λανσάρισμα νέων προϊόντων, εκδηλώσεων τύπου (press events), συνεδρίων και εταιρικών εκδηλώσεων ψυχαγωγικού χαρακτήρα. Ο τέταρτος συμμετέχων είχε συμμετέχει στη διοίκηση περίπου δέκα εταιρικών εκδηλώσεων, κυρίως εκπαιδευτικών σεμιναρίων, εκθέσεων και εορταστικών εκδηλώσεων. Η πέμπτη συμμετέχουσα ήταν μέλος εταιρίας δημοσίων σχέσεων και διοργάνωσης εκδηλώσεων και είχε συμμετέχει στη διοίκηση περίπου ογδόντα έργων εταιρικών εκδηλώσεων. Στον **Πίνακα 14** παρουσιάζεται συνοπτικά η εμπειρία των συμμετεχόντων στη διαχείριση έργων εταιρικών εκδηλώσεων.

Πίνακας 14: Οι συμμετέχοντες της έρευνας

Οι συμμετέχοντες και η εμπειρία τους στη διοίκηση εταιρικών εκδηλώσεων	
Συμμετέχων	Εμπειρία
Συμμετέχων 1	35 έργα, ετήσια συνέδρια, εκθέσεις, εκπαιδευτικά σεμινάρια
Συμμετέχουσα 2	20 έργα, συνέδρια, εκθέσεις, εκδηλώσεις εορτασμού, εκδηλώσεις παρουσίασης νέου προϊόντος
Συμμετέχουσα 3	15 έργα, εκδηλώσεις για το λανσάρισμα νέων προϊόντων, συνέδρια, ψυχαγωγικές εταιρικές εκδηλώσεις, εκδηλώσεις τύπου.

Συμμετέχων 4	10 έργα, εκπαιδευτικά σεμινάρια, εκθέσεις, εορταστικές εταιρικές εκδηλώσεις
Συμμετέχουσα 5	80 έργα, συνέδρια, ημερίδες, εκδηλώσεις τύπου, εκδηλώσεις λανσαρίσματος, εορταστικές εκδηλώσεις, βραβεύσεις

4.2 Ευρήματα Α μέρους ημι-δομημένων συνεντεύξεων

Ο **Συμμετέχων 1** στην Ερώτηση 1 που αφορά τις απαιτούμενες εργασίες για την υλοποίηση των εταιρικών εκδηλώσεων απάντησε πως η πρώτη δραστηριότητα που συμβαίνει συνήθως παράλληλα με την σύλληψη της ιδέας είναι η εύρεση του σκοπού της εκδήλωσης. Μάλιστα ανέφερε πως ανάλογα με τον σκοπό της εκδήλωσης, καθορίζονται οι μετέπειτα δραστηριότητες, το κοινό που θα προσκληθεί αλλά και ο τρόπος που θα γίνουν οι προσκλήσεις. Επιπλέον, σύμφωνα με τον συμμετέχων, κατά το πρώτο στάδιο, απαιτούνται δραστηριότητες ορισμού του υπεύθυνου της εκδήλωσης και συναντήσεις των διευθυντών των αρμόδιων τμημάτων της εταιρίας για την λήψη αποφάσεων. Στη συνέχεια πραγματοποιούνται ενέργειες για την προμήθεια του χώρου της εκδήλωσης και εκτελούνται δραστηριότητες επικοινωνίας με προμηθευτές και υπεργολάβους όπως γραφίστες και κατασκευαστικές εταιρίες. Για την εξασφάλιση και την προμήθεια των πόρων, ο **Συμμετέχων 1** εξήγησε πως απαιτούνται επιπλέον δραστηριότητες επικοινωνίας με το τμήμα προμηθειών, το τμήμα εφοδιαστικής και το τμήμα αποθήκης της εταιρείας. Επίσης, σημείωσε ότι αφού διαμορφωθεί το πρόγραμμα και το χρονοδιάγραμμα της εκδήλωσης, ορίζονται οι ανθρώπινοι πόροι οι οποίοι θα συμμετέχουν στην εκδήλωση, και ανατίθενται σε αυτούς αρμοδιότητες τόσο για την ημέρα της εκδήλωσης όσο και για πριν από αυτή. Περαιτέρω, υπογράμμισε ότι για την επικοινωνία με το κοινό την ημέρα της εκδήλωσης, αλλά και για τις ομιλίες στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, απαιτείται να έχουν οριστεί καθορισμένα άτομα ανάλογα με τις ειδικότητές τους. Σε αυτό το πλαίσιο, εξήγησε πως συχνά είναι αναγκαίο να απασχολούνται εξειδικευμένοι τεχνικοί οι οποίοι, εάν

χρειάζεται, να μπορούν να μεταφέρουν τεχνικές γνώσεις στο κοινό για τεχνολογικές εφαρμογές ή προϊόντα. Για την εξυπηρέτηση του κοινού ανέφερε επίσης ότι πρέπει να υπάρχει τροφοδοσία, ενώ ειδικά για τα ποτά, συμπλήρωσε ότι συνήθως προσλαμβάνεται προσωπικό με εξειδίκευση στο χώρο της εστίασης. Εκτός από αυτό, πρόσθεσε ότι χρειάζεται η επικοινωνία και με κάποιο συνεργείο καθαρισμού ώστε να ανατεθούν σε αυτό εργασίες καθαρισμού των χώρων πριν και μετά την εκδήλωση. Ο **Συμμετέχων 1** τόνισε πως μεγάλο μέρος των εργασιών αφορά το κλείσιμο της εκδήλωσης, για το οποίο είναι απαραίτητο να έχει προσχεδιαστεί κάποιο πρόγραμμα που να συμπεριλαμβάνει τους αρμόδιους για δραστηριότητες όπως η επιστροφή των πόρων που ανήκουν στην εταιρία στο χώρο της εταιρίας και η παράδοση των πόρων που πρέπει να επιστραφούν στους προμηθευτές. Γενικά για τις μεταφορές επισήμανε πως απαιτούνται εργασίες για τον προγραμματισμό της άφιξης των οχημάτων των προμηθευτών στο χώρο της εκδήλωσης. Επιπλέον, ανέφερε ότι στο τέλος της εταιρικής εκδήλωσης, συμπληρώνονται έγγραφα όπως για παράδειγμα αρχεία επαφών και αρχεία καταναλώσεων, και ακόμη, εκτελούνται εργασίες καταγραφής ισολογισμών (profit and loss) και εξαγωγής στατιστικών στοιχείων.

Στην Ερώτηση 2 που αφορά τους κινδύνους σε μία εταιρική εκδήλωση, ο **Συμμετέχων 1** ανέφερε ότι ένας από αυτούς είναι το ενδεχόμενο να μην φθάσουν οι απαιτούμενοι πόροι και τα υλικά στο σημείο της εκδήλωσης την συμφωνημένη ώρα λόγω καθυστερήσεων στις μεταφορές. Επίσης, πρόσθεσε ότι μπορεί να γίνουν λάθη στην επικοινωνία με τους προμηθευτές με αποτέλεσμα να σταλούν λανθασμένες ποσότητες υλικών, πρώτων υλών, εντύπων και άλλων πόρων που απαιτούνται για την εκδήλωση. Επιπλέον, τόνισε ότι κάποιοι άλλοι κίνδυνοι με τους οποίους θα μπορούσε να έρθει αντιμέτωπος είναι η ενδεχόμενη μη τήρηση των ρόλων που έχουν οριστεί για την ημέρα της εκδήλωσης, η μη τήρηση του προγράμματος της εκδήλωσης και των διαλειμμάτων και η μη τήρηση του σχεδίου για την κατανομή του προσωπικού στο χώρο. Επιπρόσθετα ανέφερε ως κίνδυνο την ενδεχόμενη δημιουργία μεγάλων ουρών αναμονής. Ουρές αναμονής, υπογράμμισε ότι μπορεί να

δημιουργηθούν τόσο στην υποδοχή του κοινού όσο και στα φορτηγά οχήματα των προμηθευτών τα οποία είναι πιθανό να φθάσουν στην τοποθεσία της εκδήλωσης όλα την ίδια στιγμή. Το γεγονός αυτό, σύμφωνα με τον συμμετέχων μπορεί να προκαλέσει καθυστερήσεις και κωλύματα. Επιπλέον, πρόσθεσε ότι κωλύματα μπορεί να δημιουργηθούν επίσης εάν υπάρχει μικρός αριθμός εισόδων στην αίθουσα της εκδήλωσης, μικρός χώρος για την προσωρινή τοποθέτηση των υλικών που παραλαμβάνονται από τους προμηθευτές, αλλά και μικροί ή υπερφορτωμένοι διάδρομοι. Ακόμη, αναφέρθηκε σε κινδύνους που ενδέχεται να προκύψουν λόγω λανθασμένης εκτίμησης του αριθμού των παρευρισκόμενων στην εταιρική εκδήλωση, όπως για παράδειγμα, η έλλειψη αρκετού αριθμού προϊόντων και αναμνηστικών δώρων. Επισήμανε ακόμη ότι είναι πιθανό να συμβούν ατυχήματα ειδικότερα κατά την διάρκεια της προετοιμασίας των χώρων της εταιρικής εκδήλωσης, αλλά και τραυματισμοί από λανθασμένο χειρισμό μηχανημάτων και ελλιπή εμπειρία των ατόμων που αναλαμβάνουν τεχνικές εργασίες. Στη συνέχεια ανέφερε πως κάτι που ενδέχεται να πάει λάθος είναι ο σχεδιασμός των υποδομών, των διαφημιστικά πανό και των κατασκευών, διότι για παράδειγμα οι διαστάσεις τους μπορεί να μην επιτρέπουν την σωστή τοποθέτησή τους στο χώρο. Επίσης, εξήγησε ότι σε περιπτώσεις που η εκδήλωση γίνεται σε εξωτερικό χώρο είναι πιθανό να γίνουν καταγγελίες και να μην υπάρχουν οι απαραίτητες νομικές άδειες, με αποτέλεσμα η εκδήλωση να πρέπει να σταματήσει και το κόστος για την διεξαγωγή της να μην μπορεί να αποζημιωθεί. Τέλος, σχετικά με τους κινδύνους, ο **Συμμετέχων 1** συμπλήρωσε πως στις εταιρικές εκδηλώσεις που πραγματοποιούνται σε εξωτερικό χώρο μπορεί να υπάρξουν διαμάχες με τους κατοίκους της περιοχής.

Αναφορικά με το παράδειγμα της γενικής δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις, ο **Συμμετέχων 1** θέλησε να προσθέσει ότι σημαντική εργασία είναι αυτή του απολογισμού της εκδήλωσης σχετικά με την επίτευξη ή μη των στόχων του έργου, αλλά και οι δραστηριότητες που αφορούν την επικοινωνία της εκδήλωσης και την διαφήμιση. Ακόμη, πρόσθεσε πως γίνονται εργασίες για την έκδοση εγγράφων και την συμπλήρωση πρωτοκόλλων

για δωρεάν διάθεση προϊόντων, για αποστολή προωθητικού υλικού και για αιτήσεις προμήθειας. Επιπρόσθετα, τόνισε πως η επίβλεψη των διαδικασιών είναι σημαντική δραστηριότητα. Εκτός από αυτό, ανέφερε πως σε περίπτωση που στην εταιρική εκδήλωση προσκαλούνται άτομα από το εξωτερικό πρέπει να γίνουν εργασίες για να εξασφαλιστεί η άφιξη και η διαμονή των επισκεπτών, αλλά και να πραγματοποιηθούν ξεναγήσεις σε αξιοθέατα και κρατήσεις σε εστιατόρια. Επιπλέον, επισήμανε πως σημαντικές δραστηριότητες σχετίζονται με την εκμετάλλευση προσωπικού ασφαλείας. Σε γενικές γραμμές, ανέφερε πως οι εργασίες που εμπεριέχει το παράδειγμα γίνονται στην πράξη, και πολλές από αυτές είτε έχουν οριστεί είτε γίνονται εμπειρικά. Ενώ, αναφορικά με τους κινδύνους, θέλησε να προσθέσει πως ενδέχεται η εταιρική εκδήλωση να μην προσελκύσει το κοινό της γιατί δεν κατάφερε να έχει κάποιο ξεχωριστό χαρακτήρα τουλάχιστον σε ένα από τα επιμέρους στοιχεία της.

Κατά την δεύτερη κατά σειρά συνέντευξη με την **Συμμετέχουσα 2**, οι πληροφορίες εκείνες που συλλέχθηκαν και μεταδίδουν νέα νοήματα για τις απαιτούμενες εργασίες και τους κινδύνους στις εταιρικές εκδηλώσεις περιγράφονται στη συνέχεια. Στην Ερώτηση 1, η Συμμετέχουσα 2 απάντησε πως ανάλογα με το είδος και τον χαρακτήρα της εκδήλωσης εκτελούνται εργασίες για την διαμόρφωση του προγράμματος και την επιλογή της τοποθεσίας. Για την τοποθεσία της εκδήλωσης, ανέφερε πως πραγματοποιούνται δραστηριότητες για την αναζήτηση χώρων αλλά και επισκέψεις στους χώρους ώστε να διαπιστωθεί εάν αυτοί ανταποκρίνονται σε απαιτήσεις που έχουν προκαθοριστεί και σχετίζονται με την χωρητικότητα, την δυνατότητα πρόσβασης των προμηθευτών, την ευκολία πρόσβασης των επισκεπτών, την στάθμευση των καλεσμένων και την ύπαρξη ή όχι βοηθητικών χώρων εντός της εγκατάστασης. Η **Συμμετέχουσα 2**, εξήγησε με χρονική σειρά τα βήματα τα οποία ακολουθούν. Μετά την επιλογή της τοποθεσίας, υπογράμμισε πως καθορίζεται η ημέρα της εκδήλωσης, ή για τις πολυήμερες εκδηλώσεις, η ημέρα προσέλευσης και η ημέρα αποχώρησης. Στη συνέχεια, συμπλήρωσε ότι πρέπει να προετοιμαστούν τα υλικά που θα χρησιμοποιηθούν, όπως τα φυλλάδια, τα δείγματα, οι προσκλήσεις και τα αναμνηστικά δώρα. Πρόσθεσε ακόμη, ότι πρέπει να επιλεχθούν οι ομιλητές

και να οριστούν τα αρμόδια άτομα που θα αναλάβουν να απαντούν στα τηλεφωνήματα που σχετίζονται με την παρουσία ή την απουσία των καλεσμένων. Επίσης, σύμφωνα με την συμμετέχουσα, πριν από την εταιρική εκδήλωση, πρέπει να γίνουν εργασίες για την προετοιμασία των χώρων, την μεταφορά του υλικού και την δημιουργία υποδομών εάν απαιτείται. Την ημέρα της εκδήλωσης εξήγησε πως πρέπει να γίνουν εργασίες για το καλωσόρισμα και την αποχώρηση των προσκεκλημένων αλλά και για την παρακολούθηση της σωστής διεξαγωγής του προγράμματος. Στο τέλος, σύμφωνα με την συμμετέχουσα, πραγματοποιούνται δραστηριότητες για την αποξήλωση των υποδομών που χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς της εκδήλωσης, ενώ τις επόμενες ημέρες, ακολουθεί η αποστολή ευχαριστήριας επιστολής σε όσους παρευρέθηκαν.

Στην Ερώτηση 2, η **Συμμετέχουσα 2** ανέφερε πως κάποιο συμβάν θα μπορούσε να έχει αρνητικό αντίκτυπο στους στόχους του έργου είτε λόγω ενδογενών παραγόντων, δηλαδή παραγόντων που αφορούν την εταιρία, είτε λόγω εξωγενών, όπως για παράδειγμα ενδεχόμενες άσχημες καιρικές συνθήκες ή κάποιες ξαφνικές εκλογές και άλλα γεγονότα που δεν μπορούν να προβλεφθούν. Στη συνέχεια, εξήγησε ότι κίνδυνοι μπορεί να είναι η πιθανή ασθένεια ενός ομιλητή, η μη έγκαιρη ετοιμασία του υλικού, τα πιθανά προβλήματα στον ήχο την ημέρα της εκδήλωσης, οι τεχνικές δυσκολίες κατά την διάρκεια των ομιλιών, τα προβλήματα στον φωτισμό και η ενδεχομένως δυσάρεστη εξυπηρέτηση των καλεσμένων. Υπογράμμισε επίσης πως οι πιθανές υπερβολές στον σχεδιασμό ενέχουν οικονομικούς κινδύνους, αλλά και αντίθετα, οι στενοί περιορισμοί στον προϋπολογισμό μπορεί να επιφέρουν δυσάρεστες εντυπώσεις στους καλεσμένους.

Πληροφορίες που συλλέχθηκαν κατά την τρίτη κατά σειρά συνέντευξη με την **Συμμετέχουσα 3**, και δεν μεταδίδουν ταυτόσημα νοήματα με εκείνες που λήφθηκαν από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες αναφέρονται στη συνέχεια. Η **Συμμετέχουσα 3** στην Ερώτηση 1 σχετικά με τις απαραίτητες εργασίες απάντησε πως στο πρώτο στάδιο, λαμβάνεται από τον υπεύθυνο του

έργου μία σύντομη γραπτή περιγραφή των απαιτήσεων της εταιρικής εκδήλωσης η οποία περιλαμβάνει συνήθως τον σκοπό της εκδήλωσης, την λίστα ή τον αριθμό των καλεσμένων, τον διαθέσιμο προϋπολογισμό αλλά και μία εκτίμηση για την ημερομηνία διεξαγωγής. Η συμμετέχουσα συμπλήρωσε ότι ανάλογα με την περιγραφή αποφασίζεται η ώρα της ημέρας που θα λάβει χώρα το γεγονός (πρωινή εκδήλωση, απογευματινή εκδήλωση) και μετέπειτα το είδος του χώρου στον οποίο θα πραγματοποιηθεί (ξενοδοχείο, εστιατόριο, ψυχαγωγικό κέντρο). Στη συνέχεια, επισήμανε πως σε περίπτωση που στην ενοικίαση των χώρων δεν περιλαμβάνονται υπηρεσίες τροφοδοσίας, πρέπει να γίνουν ενέργειες για την εξασφάλιση της από άλλους προμηθευτές αλλά και να ελεγχθεί το προστιθέμενο κόστος για την υπηρεσία. Η **Συμμετέχουσα 3** πρόσθεσε επίσης ότι πρώτα ερευνάται εάν υπάρχουν άλλες εκδηλώσεις που να απευθύνονται στο ίδιο κοινό στις επιθυμητές ημερομηνίες και έπειτα καθορίζεται η τελική ημερομηνία της εκδήλωσης. Επιπλέον, ανέφερε πως σε αυτό το στάδιο πραγματοποιούνται ενέργειες για την διασφάλιση της διαθεσιμότητας των καλεσμένων και μετά από αυτό ακολουθεί αποστολή επίσημης πρόσκλησης. Περαιτέρω, υπογράμμισε πως είναι απαραίτητο να γίνουν εργασίες για την εύρεση των απαιτήσεων σε υλικά, την προμήθεια εικαστικών και την συνεργασία με φωτογράφους, μουσικά σχήματα ή ηχολήπτες. Σχετικά με τις υπερβολαβίες για τα εικαστικά ή τις κατασκευές, η συμμετέχουσα περιέγραψε πως ακολουθείτε μία διαδικασία αρχικής αποστολής των προδιαγραφών, παραλαμβάνονται δείγματα των εικαστικών ή των κατασκευών, και στη συνέχεια στέλνονται οι διορθώσεις που απαιτούνται. Έπειτα, η συμμετέχουσα ανέλυσε τις εργασίες οι οποίες απαιτούνται να γίνουν την ημέρα της εκδήλωσης, όπως η διεξαγωγή των ομιλιών, ο χαιρετισμός του κοινού, οι διαγωνισμοί, οι ανακοινώσεις, η διανομή αναμνηστικών δώρων, η διαφήμιση προϊόντων, η επικοινωνία με τους καλεσμένους και ο έλεγχος της προσέλευσης. Τέλος, συμπλήρωσε πως μόλις η εκδήλωση τελειώσει πρέπει να σταλεί έκθεση και φωτογραφικό υλικό στον υπεύθυνο της εταιρίας που διεξήγε το γεγονός, και τέλος, να προωθηθεί στα μέσα μαζικής ενημέρωσης δελτίο τύπου.

Στην Ερώτηση 2, η **Συμμετέχουσα 3** απάντησε πως κάτι με το οποίο θα μπορούσε να έρθει αντιμέτωπη είναι οι ετεροχρονισμένες αλλαγές στις απαιτήσεις του υπεύθυνου της εταιρίας που διεξάγει το γεγονός. Εξήγησε πως αυτό είναι πιθανό να συμβεί εάν ο υπεύθυνος δεν θέτει εξ' αρχής, και μάλιστα γραπτώς, ξεκάθαρες απαιτήσεις για την εταιρική εκδήλωση. Επίσης, πρόσθεσε, ότι ένας ακόμη κίνδυνος είναι η πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας από την πλευρά των επιθυμητών μουσικών σχημάτων. Σύμφωνα με την **Συμμετέχουσα 3**, άλλοι κίνδυνοι σχετίζονται με ενδεχόμενες καθυστερήσεις των προμηθευτών, με πιθανά λάθη στις διαστάσεις των εικαστικών, με λανθασμένες μετρήσεις για την δημιουργία εικαστικών και με ενδεχόμενες καταστροφές στα υλικά. Επιπρόσθετα, η συμμετέχουσα έκανε αναφορά σε γεγονότα που σχετίζονται με τους καλεσμένους, όπως για παράδειγμα παράπονα που μπορεί να γίνουν σε περιπτώσεις που κάποιοι δεν λάβανε προσκλήσεις, ή σε περιπτώσεις που οι διοργανωτές αγνόησαν να στείλουν πρόσκληση σε πρόσωπα που απαιτούνταν. Τέλος, ένα ακόμη γεγονός που επισήμανε είναι οι καθυστερήσεις στη ροή του προγράμματος της εκδήλωσης λόγω της έλλειψης συνεργασίας ή λόγω της έλλειψης αρμόδιων ατόμων που να ενημερώνουν για την ροή του προγράμματος.

Η **Συμμετέχουσα 3**, ύστερα από την Ερώτηση 3, πρόσθεσε ότι σημαντική δραστηριότητα είναι η πρόβα της εκδήλωσης. Σχετικά με τους κινδύνους, ανέφερε πως η αποστολή προσκλήσεων σε ώρες που δεν έχουν συμφωνηθεί ενέχει κινδύνους, και εκτός από αυτό, τόνισε πως όταν χρησιμοποιούνται σύνθετες τεχνολογικές εφαρμογές ενδέχεται να υπάρξουν τεχνικά προβλήματα. Τέλος, επισήμανε, πως όταν μία εκδήλωση γίνεται με σκοπό κάποια ανακοίνωση στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, είναι πιθανό να διαρρεύσει η πληροφορία της ανακοίνωσης πριν από το γεγονός με αποτέλεσμα η εκδήλωση να ακυρωθεί.

Ο **Συμμετέχων 4** ανέφερε σε μεγάλο βαθμό δραστηριότητες και κινδύνους ίδιους με εκείνους που είχαν αναλύσει οι προηγούμενοι συμμετέχοντες. Πληροφορίες που καταγράφηκαν από την τέταρτη κατά σειρά συνέντευξη και δεν μεταδίδουν ταυτόσημα νοήματα με όσες

συλλέχθηκαν από τις προηγούμενες συνεντεύξεις παρουσιάζονται στη συνέχεια. Σχετικά με τις απαιτούμενες εργασίες μετά την επιλογή των χώρων, ο **Συμμετέχων 4** τόνισε πως είναι απαραίτητο να σταλούν στους προμηθευτές των κατασκευών μαζί με τις υπόλοιπες προδιαγραφές οι κωδικοί των επιλεγόμενων χρωμάτων. Παράλληλα, επισήμανε πως πρέπει να ανατεθούν εργασίες μεταφοράς των απαραίτητων για την εκδήλωση υλικών σε μεταφορική εταιρία, να δεσμευτούν οχήματα της εταιρίας ή να ενοικιαστούν μεταφορικά μέσα και να σχεδιαστούν τα δρομολόγια. Σχετικά με το πρόγραμμα της εκδήλωσης, ο συμμετέχων εξήγησε πως είναι πολύ σημαντικό να είναι ξεκάθαρη η σειρά των δραστηριοτήτων αλλά και να υπάρχει χρονοπρόγραμμα για τις εργασίες πριν και μετά από το γεγονός. Τέλος, σύμφωνα με τον συμμετέχων, για την προμήθεια των πόρων πρέπει να επιλέγονται εναλλακτικοί προμηθευτές.

Οι κίνδυνοι που επισήμανε ο **Συμμετέχων 4** και δεν αναφέρθηκαν από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες, αφορούν πρώτον, την πιθανή επιλογή ακατάλληλης ημερομηνίας ή τοποθεσίας, δεύτερον, την ύπαρξη παρόμοιας εκδήλωσης που να απευθύνεται στο ίδιο κοινό την ίδια ημερομηνία, και τρίτον, την πιθανή κόπωση του προσωπικού. Επιπρόσθετα, εξήγησε πως η ενδεχόμενη κακή συντήρηση των γευμάτων, οι κλοπές του εξοπλισμού, και οι πιθανές απεργίες και διαδηλώσεις είναι μερικοί επιπλέον κίνδυνοι στις εταιρικές εκδηλώσεις. Παράλληλα, τόνισε πως μία εταιρική εκδήλωση που γίνεται σε μία νέα τοποθεσία μπορεί να μην είναι αποδεκτή από την τοπική κουλτούρα. Τέλος, ύστερα από την παρουσίαση της γενικής δομής εργασιών για τους εταιρικές εκδηλώσεις, ο συμμετέχων πρόσθεσε πως θα μπορούσε να έρθει αντιμέτωπος με ασεβείς συμπεριφορές προς τους καλεσμένους αλλά και την προσέλευση μη προσκεκλημένων στην εταιρική εκδήλωση.

4.2.1 Θεματική ανάλυση των δεδομένων του Α μέρους

Οι κωδικοί που σχηματίστηκαν από τα δεδομένα των ημι-δομημένων συνεντεύξεων συμπυκνώνουν νοήματα, δηλαδή εργασίες και κινδύνους, αρκετά από τα οποία εντοπίστηκαν και κατά την διερεύνηση της βιβλιογραφίας για την διαχείριση των εταιρικών εκδηλώσεων.

Ωστόσο, κατά την θεματική ανάλυση κρίθηκε σκόπιμο να προστεθούν μερικά επιπλέον κωδικοποιημένα δεδομένα στα οποία οι πηγές της βιβλιογραφίας δίνουν ιδιαίτερη έμφαση. Μέρος των κωδικών (codes ή medium level statements) που προστέθηκαν και αφορούν απαιτούμενες εργασίες και κινδύνους σύμφωνα με την βιβλιογραφία δίνεται στον **Πίνακα 25** στο **Παράρτημα I**. Επιπλέον, στον **Πίνακα 24** στο **Παράρτημα I** παρουσιάζεται και μέρος των κωδικών που σχηματίστηκαν από τα ποιοτικά δεδομένα του πρώτου μέρους των ημι-δομημένων. Επίσης, δίνονται σε εισαγωγικά οι αρχικές εικόνες (images), δηλαδή οι προτάσεις που ειπώθηκαν από τους συμμετέχοντες. Η σύγκριση των κωδικών και ο εντοπισμός των μεταξύ τους σχέσεων οδήγησε στην ανάπτυξη θεμάτων (themes ή high level statements), μέρος των οποίων παρουσιάζεται στον **Πίνακα 26** του **Παραρτήματος I** της εργασίας. Αναλυτικότερα, από την ομαδοποίηση των κωδικών των απαιτούμενων εργασιών που μεταδίδουν πληροφορία που σχετίζεται με ένα κοινό παραδοτέο των εταιρικών εκδηλώσεων σχηματίστηκαν συγκεκριμένα θέματα. Τα θέματα αυτά συγκεντρώνουν όλες τις απαιτούμενες εργασίες σε επιμέρους παραδοτέα τα οποία ταξινομήθηκαν ανά φάση του κύκλου ζωής του έργου για τον σχηματισμό της πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις. Αντίστοιχα, μεταξύ των κωδικών των κινδύνων βρέθηκαν κοινές περιοχές εντοπισμού ανάλογα με το εύρος και τις επιμέρους δραστηριότητες του έργου.

Για την διαμόρφωση της πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών αξιοποιήθηκαν τα θέματα των ποιοτικών δεδομένων που αφορούσαν τις απαιτούμενες εργασίες για την διεξαγωγή μίας εταιρικής εκδήλωσης. Η δομή ανάλυσης εργασιών επιλέχθηκε να σχεδιαστεί με βάση τα επιμέρους παραδοτέα (deliverable-oriented) που προέκυπταν από τον εντοπισμό εργασιών που πραγματοποιούνται για κοινό σκοπό ανά φάση του κύκλου ζωής του έργου που περιέγραφαν οι συμμετέχοντες. Τα βασικά παραδοτέα του δεύτερου επιπέδου της δομής διακρίθηκαν σε εργασίες που γίνονται στην αρχή του έργου (εναρκτήρια συνάντηση), σε εργασίες για τον σχεδιασμό, σε εργασίες για την υλοποίηση του έργου, σε εργασίες για την υλοποίηση της εκδήλωσης (ημέρα εκδήλωσης) και σε εργασίες που γίνονται στο τέλος του

έργου στα πλαίσια της συνάντησης ολοκλήρωσης. Ο λόγος που επιλέχθηκε αυτός ο προσανατολισμός για την σχεδίαση της δομής είναι ότι όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα περιέγραφαν τις απαιτούμενες εργασίες που απαιτούνται για την διεξαγωγή της εταιρικής εκδήλωσης ανά φάση του κύκλου ζωής του έργου. Επίσης, δίνανε ιδιαίτερη έμφαση στις δραστηριότητες που γίνονται την ημέρα της εκδήλωσης, με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν ποσοτικά πολλοί κωδικοί για εργασίες σχετικά με το συγκεκριμένο παραδοτέο. Αυτό έγκειται στο ότι η ημέρα της εκδήλωσης αποτελεί μία φάση του έργου, αποτελεί το φυσικό αντικείμενο του έργου και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του έργου. Για αυτό τον λόγο αποφασίστηκε να αναδειχθεί στο πρώτο επίπεδο της δομής.

Αντίστοιχα, για την διαμόρφωση της πρότυπης δομής ανάλυσης κινδύνων αξιοποιήθηκαν τα θέματα που περιλάμβαναν τους κινδύνους για τις εταιρικές εκδηλώσεις. Πιο συγκεκριμένα, από την εύρεση κοινών περιοχών εντοπισμού των κωδικοποιημένων κινδύνων αλλά και την αντιστοίχιση αυτών με τις εργασίες της πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών, προέκυψαν τα επιμέρους επίπεδα της δομής ανάλυσης κινδύνων για τις εταιρικές εκδηλώσεις. Οι ομάδες κινδύνων που διαμορφώθηκαν έπειτα από την θεματική ανάλυση των δεδομένων περιλαμβάνουν τους κινδύνους που εντοπίζονται στην εναρκτήρια συνάντηση, τους κινδύνους κατά τον σχεδιασμό, τους κινδύνους κατά την υλοποίηση του έργου, τους κινδύνους κατά την υλοποίηση της εταιρικής εκδήλωσης (ημέρα εκδήλωσης) και τους κινδύνους στη συνάντηση ολοκλήρωσης. Συνεπώς, η δομή ανάλυσης κινδύνων σχεδιάστηκε ώστε να είναι σε αντιστοιχία με την πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις. Ωστόσο, σε κάποιες δραστηριότητες όπως η καθαριότητα των χώρων και η έγκριση των υπερβολάβων, δεν βρέθηκαν κίνδυνοι που να αντιστοιχούν. Από την άλλη, βρέθηκαν ομάδες κινδύνων που δεν αντιστοιχούν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες του έργου, όπως για παράδειγμα εκείνοι που σχετίζονται με τον καιρό, την πολιτική και την νομοθεσία. Οι κίνδυνοι αυτοί καταγράφηκαν ως εξωτερικοί κίνδυνοι του έργου εταιρικής εκδήλωσης και δίνονται στον **Πίνακα 15**.

Πίνακας 15: Εξωτερικοί κίνδυνοι στις εταιρικές εκδηλώσεις

Εξωτερικοί κίνδυνοι στις εταιρικές εκδηλώσεις	
Κίνδυνοι που σχετίζονται με φυσικούς παράγοντες	Ενδεχόμενα ακραία φυσικά φαινόμενα, πιθανές βροχές, πιθανές υψηλές θερμοκρασίες
Κίνδυνοι που σχετίζονται με κοινωνικούς παράγοντες	Ενδεχόμενες διαμάχες με την τοπική κοινωνία, ενδεχόμενη μη αποδοχή της εταιρικής εκδήλωσης από την τοπική κουλτούρα
Κίνδυνοι που σχετίζονται με τα μέσα ενημέρωσης	Πιθανή διαρροή πληροφοριών πριν από την εκδήλωση, ενδεχόμενη δυσφήμιση για μίμηση εκδήλωσης του ανταγωνισμού
Κίνδυνοι που σχετίζονται με νομικούς παράγοντες	Πιθανές καταγγελίες, ενδεχόμενη μη κατοχή αδειών, ενδεχόμενη κακή χρήση πνευματικής ιδιοκτησίας

4.2.2 Πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών (WBS)

Στον **Πίνακα 16** παρουσιάζεται η πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις.

Πίνακας 16: Πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις

Πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών	
1	Εταιρική εκδήλωση
1.1	Έναρξη έργου (Ορόσημο)
1.2	Εναρκτήρια συνάντηση
1.2.1	Ορισμός σκοπού, εύρους, τοποθεσίας και προδιαγραφών ποιότητας

1.2.2	Εκτίμηση της ημερομηνίας της εκδήλωσης
1.2.3	Εκτίμηση κόστους έργου
1.3	Διοίκηση έργου
1.3.1	Διαχείριση εύρους
1.3.2	Χρονοπρογραμματισμός
1.3.3	Διοίκηση ποιότητας
1.3.4	Διαχείριση κόστους
1.3.5	Διαχείριση κινδύνων
1.4	Σχεδιασμός έργου
1.4.1	Σχεδιασμός του προγράμματος της εκδήλωσης και καθορισμός σειράς δραστηριοτήτων
1.4.2	Σχεδιασμός του προγράμματος για πριν από την εκδήλωση
1.4.3	Σχεδιασμός του προγράμματος για μετά από την εκδήλωση
1.4.4	Ορισμός των αρμοδιοτήτων του προσωπικού της εταιρίας
1.4.5	Εκπαίδευση του προσωπικού ή προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού
1.4.6	Αναθεωρήσεις στις απαιτήσεις
1.4.7	Σχεδιασμός στρατηγικής μάρκετινγκ και προωθητικών ενεργειών
1.4.8	Σχεδιασμός προτάσεων και προδιαγραφών για τις υπεργολαβίες
1.4.9	Καθορισμός ημερομηνίας εκδήλωσης (ανάλογα με την διαθεσιμότητα των χώρων) (Ορόσημο)
1.4.10	Αναζήτηση υπεργολάβων και προμηθευτών
1.4.11	Διαχείριση υπεργολαβιών για τους χώρους
1.4.11.1	Επικοινωνία με τους υπεύθυνους των χώρων
1.4.11.2	Έλεγχος της διαθεσιμότητας και των προδιαγραφών των χώρων

1.4.11.3	Έγκριση των χώρων (Ορόσημο)
1.4.12	Διαχείριση υπεργολαβιών για τα εικαστικά και το οπτικοακουστικό υλικό
1.4.12.1	Επικοινωνία με εταιρίες γραφικών τεχνών και διαφημιστικές εταιρίες
1.4.12.2	Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων για τα εικαστικά και το οπτικοακουστικό υλικό (Ορόσημο)
1.4.12.3	Αποστολή των προδιαγραφών για τα εικαστικά και το οπτικοακουστικό υλικό
1.4.12.4	Παραλαβή δείγματος των εικαστικών και του οπτικοακουστικού υλικού
1.4.12.5	Αποστολή των απαιτούμενων διορθώσεων για τα εικαστικά και το οπτικοακουστικό υλικό στον υπεργολάβο
1.4.13	Διαχείριση υπεργολαβιών για τις κατασκευές
1.4.13.1	Επικοινωνία με κατασκευαστικές εταιρίες
1.4.13.2	Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων για τις κατασκευές (Ορόσημο)
1.4.13.3	Αποστολή των προδιαγραφών για τις κατασκευές
1.4.13.4	Παραλαβή δείγματος των κατασκευών
1.4.13.5	Αποστολή των απαιτούμενων διορθώσεων για τις κατασκευές
1.4.14	Διαχείριση υπεργολαβιών για τα αναμνηστικά δώρα
1.4.15	Διαχείριση υπεργολαβιών για τις μεταφορές
1.4.15.1	Επικοινωνία με μεταφορικές εταιρίες
1.4.15.2	Αποστολή των απαιτήσεων για τις μεταφορές
1.4.15.3	Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων για τις μεταφορές (Ορόσημο)
1.4.16	Διαχείριση των υπεργολαβιών για τον εξοπλισμό και τις τεχνικές υπηρεσίες
1.4.16.1	Επικοινωνία με τεχνικούς και εταιρίες εξοπλισμού
1.4.16.2	Αποστολή των απαιτήσεων για τον εξοπλισμό και την τεχνική υποστήριξη

1.4.16.3	Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων των τεχνικών υπηρεσιών και του εξοπλισμού (Ορόσημο)
1.4.17	Διαχείριση των υπεργολαβιών για την τροφοδοσία
1.4.17.1	Επικοινωνία με εταιρίες τροφοδοσίας
1.4.17.2	Αποστολή απαιτήσεων για τα γεύματα, τα ποτά και τις υπηρεσίες τροφοδοσίας
1.4.17.3	Επιλογή και έγκριση της τροφοδοσίας (Ορόσημο)
1.4.18	Διαχείριση των υπεργολαβιών για την ηχοληψία, τις μουσικές εμφανίσεις, τις παραστάσεις, τις παρουσιάσεις, τις ομιλίες και τις φωτογραφίες
1.4.18.1	Επικοινωνία με μουσικά σχήματα ή καλλιτέχνες, ηχολήπτες, παρουσιαστές, ομιλητές και φωτογράφους
1.4.18.2	Έλεγχος της διαθεσιμότητας των καλλιτεχνών
1.4.18.3	Αποστολή των απαιτήσεων για τον ήχο, την μουσική, τις παραστάσεις, τις παρουσιάσεις, τις ομιλίες και τις φωτογραφίες
1.4.18.4	Επιλογή και έγκριση της υπεργολαβίας για την ηχοληψία, τις μουσικές εμφανίσεις, τις παραστάσεις, τις παρουσιάσεις, τις ομιλίες και τις φωτογραφίες (Ορόσημο)
1.4.19	Διαχείριση των υπεργολαβιών για την ασφάλεια
1.4.19.1	Επικοινωνία με προσωπικό ασφαλείας
1.4.19.2	Αποστολή των απαιτήσεων για την ασφάλεια
1.4.19.3	Επιλογή και έγκριση της υπεργολαβίας για την ασφάλεια (Ορόσημο)
1.4.20	Διαχείριση των υπεργολαβιών για την καθαριότητα
1.4.20.1	Επικοινωνία με συνεργεία καθαρισμού
1.4.20.2	Αποστολή των απαιτήσεων για τον καθαρισμό
1.4.20.3	Έγκριση της υπεργολαβίας για τον καθαρισμό (Ορόσημο)

1.4.21	Σχεδιασμός για τις προκλήσεις και τους καλεσμένους
1.4.21.1	Καθορισμός της λίστας των καλεσμένων
1.4.21.2	Καθορισμός του τρόπου πρόσκλησης
1.4.21.3	Επικοινωνία με τους καλεσμένους για διασφάλιση της διαθεσιμότητάς τους
1.4.21.4	Προετοιμασία των προσκλήσεων
1.4.22	Σχεδιασμός για την άφιξη και την διαμονή των καλεσμένων από άλλες πόλεις (κρατήσεις ξενοδοχείων, εστιατορίων, εισιτηρίων)
1.5	Υλοποίηση έργου
1.5.1	Υλοποίηση προωθητικών ενεργειών
1.5.1.1	Διαφήμιση της εκδήλωσης στα μέσα ενημέρωσης
1.5.1.2	Αποστολή ενημερωτικών email για την εκδήλωση
1.5.2	Αποστολή των προσκλήσεων στους καλεσμένους
1.5.3	Συνάντηση για τον προγραμματισμό της άφιξης των προμηθευτών και των υπεργολάβων στο χώρο
1.5.4	Προμήθεια του χώρου (Ορόσημο)
1.5.5	Υλοποίηση προμηθειών εικαστικών και οπτικοακουστικού υλικού
1.5.5.1	Παραλαβή των τελικών εικαστικών και του τελικού οπτικοακουστικού υλικού
1.5.5.2	Προετοιμασία ή συσκευασία των παραλαβών των τελικών εικαστικών και του υλικού
1.5.6	Υλοποίηση προμηθειών κατασκευών
1.5.6.1	Παραλαβή των τελικών κατασκευών
1.5.6.2	Προετοιμασία των τελικών κατασκευών
1.5.7	Υλοποίηση των προμηθειών εξοπλισμού και τεχνικών υπηρεσιών
1.5.7.1	Παραλαβή εξοπλισμού

1.5.7.2	Συναρμολόγηση και προετοιμασία εξοπλισμού
1.5.8	Υλοποίηση προμήθειας τροφοδοσίας
1.5.8.1	Παραλαβή τροφοδοσίας
1.5.8.2	Συντήρηση γευμάτων
1.5.9	Υλοποίηση προμήθειας αναμνηστικών δώρων
1.5.9.1	Παραλαβή αναμνηστικών δώρων
1.5.9.2	Προετοιμασία και συσκευασία αναμνηστικών δώρων
1.5.9.3	Μεταφορά υλικών στους χώρους της εκδήλωσης
1.6	Υλοποίηση εκδήλωσης
1.6.1	Υλοποίηση προγράμματος πριν από την εκδήλωση
1.6.1.1	Καθαριότητα των χώρων πριν από την εκδήλωση
1.6.1.2	Διαμόρφωση των χώρων και διακόσμηση
1.6.1.3	Δημιουργία υποδομών στους χώρους
1.6.1.4	Τοποθέτηση σημάνσεων και εικαστικών στους χώρους
1.6.1.5	Κατανομή του εξοπλισμού, των υλικών, των κατασκευών
1.6.1.6	Πρόβα της εκδήλωσης
1.6.2	Υλοποίηση προγράμματος κατά την εκδήλωση
1.6.2.1	Υποδοχή και καλωσόρισμα καλεσμένων
1.6.2.2	Έλεγχος προσέλευσης
1.6.2.3	Επικοινωνία με το κοινό και εξυπηρέτηση των καλεσμένων
1.6.2.4	Παραστάσεις
1.6.2.5	Μουσικές εμφανίσεις
1.6.2.6	Αναπαραγωγή οπτικοακουστικού υλικού

1.6.2.7	Ηχοληψία
1.6.2.8	Παρουσιάσεις
1.6.2.9	Διεξαγωγή ομιλιών
1.6.2.10	Λήψη φωτογραφιών
1.6.2.11	Ανακοινώσεις
1.6.2.12	Διαγωνισμοί
1.6.2.13	Κληρώσεις δώρων
1.6.2.14	Διαλλείματα
1.6.2.15	Δραστηριότητες για την αποχώρηση του κοινού
1.6.2.16	Διανομή αναμνηστικών δώρων
1.6.2.17	Παρακολούθηση σωστής διεξαγωγής προγράμματος
1.6.2.18	Παρακολούθηση για την ασφάλεια της εκδήλωσης
1.6.3	Υλοποίηση προγράμματος μετά την εκδήλωση
1.6.3.1	Ανακατανομή, συσκευασία των υλικών και αποξήλωση υποδομών
1.6.3.2	Επικοινωνία με υπεργολάβους και πληρωμές
1.6.3.3	Υλοποίηση μεταφορών για την επιστροφή των υλικών
1.6.3.4	Καθαριότητα των χώρων μετά από την εκδήλωση
1.6.4	Ξενάγηση καλεσμένων από άλλες πόλεις στα αξιοθέατα
1.7	Συνάντηση ολοκλήρωσης
1.7.1	Σύνταξη επικοινωνιακών εγγράφων και αναφορών για την εκδήλωση
1.7.2	Απολογισμός της εκδήλωσης
1.7.3	Εξαγωγή στατιστικών στοιχείων
1.8	Ολοκλήρωση έργου (Ορόσημο)

Στον **Πίνακα 17** παρουσιάζονται ενδεικτικά οι συσχετίσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων, και στο **Παράρτημα II** της εργασίας δίνεται το διάγραμμα Gantt για ένα τυχαίο έργο εταιρικής εκδήλωσης.

Πίνακας 17: Ενδεικτικές συσχετίσεις των δραστηριοτήτων

Ενδεικτικές συσχετίσεις των δραστηριοτήτων		
α/α	Δραστηριότητες	Προηγούμενες
1	Ορισμός σκοπού, εύρους, τοποθεσίας και προδιαγραφών ποιότητας	
2	Εκτίμηση της ημερομηνίας της εκδήλωσης	1SS
3	Εκτίμηση κόστους έργου	1SS
4	Διαχείριση εύρους	1,102FF
5	Χρονοπρογραμματισμός	2,102FF
6	Διοίκηση ποιότητας	1,104FF
7	Διαχείριση κόστους	3,104FF
8	Διαχείριση κινδύνων	1,2,3,104FF
9	Σχεδιασμός του προγράμματος της εκδήλωσης και καθορισμός σειράς δραστηριοτήτων	1
10	Σχεδιασμός του προγράμματος για πριν από την εκδήλωση	1
11	Σχεδιασμός του προγράμματος για μετά από την εκδήλωση	1
12	Ορισμός των αρμοδιοτήτων του προσωπικού της εταιρίας	9,10,11
13	Εκπαίδευση του προσωπικού ή προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού	9

14	Αναθεωρήσεις στις απαιτήσεις	1
15	Σχεδιασμός στρατηγικής μάρκετινγκ και προωθητικών ενεργειών	1
16	Σχεδιασμός προτάσεων και προδιαγραφών για τις υπεργολαβίες	1,14
17	Καθορισμός ημερομηνίας εκδήλωσης (ανάλογα με την διαθεσιμότητα των χώρων)	2,21
18	Αναζήτηση υπεργολάβων και προμηθευτών	16
19	Επικοινωνία με τους υπεύθυνους των χώρων	18
20	Έλεγχος της διαθεσιμότητας και των προδιαγραφών των χώρων	2,19SS
21	Έγκριση των χώρων	19,20
22	Επικοινωνία με εταιρίες γραφικών τεχνών και διαφημιστικές εταιρίες	18
23	Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων για τα εικαστικά και το οπτικοακουστικό υλικό	22,25
24	Αποστολή των προδιαγραφών για τα εικαστικά και το οπτικοακουστικό υλικό	22SS
25	Παραλαβή δείγματος των εικαστικών και του οπτικοακουστικού υλικού	24
26	Αποστολή των απαιτούμενων διορθώσεων για τα εικαστικά και το οπτικοακουστικό υλικό στον υπεργολάβο	25
27	Επικοινωνία με κατασκευαστικές εταιρίες	18
28	Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων για τις κατασκευές	27,30
29	Αποστολή των προδιαγραφών για τις κατασκευές	27SS

30	Παραλαβή δείγματος των κατασκευών	29
31	Αποστολή των απαιτούμενων διορθώσεων για τις κατασκευές	30
32	Διαχείριση υπεργολαβιών για τα αναμνηστικά δώρα	18
33	Επικοινωνία με μεταφορικές εταιρίες	18
34	Αποστολή των απαιτήσεων για τις μεταφορές	17,33SS
35	Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων για τις μεταφορές	33
36	Επικοινωνία με τεχνικούς και εταιρίες εξοπλισμού	18
37	Αποστολή των απαιτήσεων για τον εξοπλισμό και την τεχνική υποστήριξη	17,36SS
38	Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων των τεχνικών υπηρεσιών και του εξοπλισμού	36
39	Επικοινωνία με εταιρίες τροφοδοσίας	18
40	Αποστολή απαιτήσεων για τα γεύματα, τα ποτά και τις υπηρεσίες τροφοδοσίας	17,39SS
41	Επιλογή και έγκριση της τροφοδοσίας	39
42	Επικοινωνία με μουσικά σχήματα ή καλλιτέχνες, ηχολήπτες, παρουσιαστές, ομιλητές και φωτογράφους	18
43	Έλεγχος της διαθεσιμότητας των καλλιτεχνών	17,42SS
44	Αποστολή των απαιτήσεων για τον ήχο, την μουσική, τις παραστάσεις, τις παρουσιάσεις, τις ομιλίες και τις φωτογραφίες	42SS
45	Επιλογή και έγκριση της υπεργολαβίας για την ηχοληψία, τις μουσικές εμφανίσεις, τις παραστάσεις, τις παρουσιάσεις, τις ομιλίες και τις φωτογραφίες	42,43

46	Επικοινωνία με προσωπικό ασφαλείας	18
47	Αποστολή των απαιτήσεων για την ασφάλεια	17,46SS
48	Επιλογή και έγκριση της υπεργολαβίας για την ασφάλεια	46
49	Επικοινωνία με συνεργεία καθαρισμού	18
50	Αποστολή των απαιτήσεων για τον καθαρισμό	17,49SS
51	Έγκριση της υπεργολαβίας για τον καθαρισμό	49
52	Καθορισμός της λίστας των καλεσμένων	1,14,15
53	Καθορισμός του τρόπου πρόσκλησης	52
54	Επικοινωνία με τους καλεσμένους για διασφάλιση της διαθεσιμότητάς τους	17,52
55	Προετοιμασία των προσκλήσεων	53,54
56	Σχεδιασμός για την άφιξη και την διαμονή των καλεσμένων από άλλες πόλεις (κρατήσεις ξενοδοχείων, εστιατορίων, εισιτηρίων)	54
57	Διαφήμιση της εκδήλωσης στα μέσα ενημέρωσης	15,17,79FF
58	Αποστολή ενημερωτικών email για την εκδήλωση	15,17,54, 79FF
59	Αποστολή των προσκλήσεων στους καλεσμένους	55
60	Συνάντηση για τον προγραμματισμό της άφιξης των προμηθευτών και των υπεργολάβων στο χώρο	9,10,11,21,28,35, 38,41,45,48,51
61	Προμήθεια του χώρου	21
62	Παραλαβή των τελικών εικαστικών και του τελικού οπτικοακουστικού υλικού	26
63	Προετοιμασία ή συσκευασία των παραλαβών των τελικών εικαστικών και του υλικού	62

64	Παραλαβή των τελικών κατασκευών	39,60,61
65	Προετοιμασία των τελικών κατασκευών	64
66	Παραλαβή εξοπλισμού	37,60,61
67	Συναρμολόγηση και προετοιμασία εξοπλισμού	66
68	Παραλαβή τροφοδοσίας	40,60,61
69	Συντήρηση γευμάτων	68, 80FF
70	Παραλαβή αναμνηστικών δώρων	32
71	Προετοιμασία και συσκευασία αναμνηστικών δώρων	70
72	Μεταφορά υλικών στους χώρους της εκδήλωσης	10,34,35,61,63,71
73	Καθαριότητα των χώρων πριν από την εκδήλωση	50,60
74	Διαμόρφωση των χώρων και διακόσμηση	10,12,72
75	Δημιουργία υποδομών στους χώρους	65,67
76	Τοποθέτηση σημάνσεων και εικαστικών στους χώρους	10,12,72,74SS
77	Κατανομή του εξοπλισμού, των υλικών, των κατασκευών	67
78	Πρόβα της εκδήλωσης	9,13;44,73,74,75,76,77
79	Υποδοχή και καλωσόρισμα καλεσμένων	59,78
80	Έλεγχος προσέλευσης	79SS
81	Επικοινωνία με το κοινό και εξυπηρέτηση των καλεσμένων	79,80,93FF
82	Παραστάσεις	79
83	Μουσικές εμφανίσεις	79
84	Αναπαραγωγή οπτικοακουστικού υλικού	79
85	Ηχοληψία	79

86	Παρουσιάσεις	79
87	Διεξαγωγή ομιλιών	79
88	Λήψη φωτογραφιών	79
89	Ανακοινώσεις	79
90	Διαγωνισμοί	79
91	Κληρώσεις δώρων	79
92	Διαλλείματα	79
93	Δραστηριότητες για την αποχώρηση του κοινού	82,83,84,85,86,87, 88,89,90,91,92
94	Διανομή αναμνηστικών δώρων	82,83,84,85,86,87, 88,89,90,91,92,93FF
95	Παρακολούθηση σωστής διεξαγωγής προγράμματος	79,93FF
96	Παρακολούθηση για την ασφάλεια της εκδήλωσης	47,79,93FF
97	Ανακατανομή, συσκευασία των υλικών και αποξήλωση υποδομών	11,12,93
98	Επικοινωνία με υπεργολάβους και πληρωμές	60,97
99	Υλοποίηση μεταφορών για την επιστροφή των υλικών	98
100	Καθαριότητα των χώρων μετά από την εκδήλωση	50,98
101	Ξενάγηση καλεσμένων από άλλες πόλεις στα αξιοθέατα	56,93
102	Σύνταξη επικοινωνιακών εγγράφων και αναφορών για την εκδήλωση	99,100,101
103	Απολογισμός της εκδήλωσης	102SS
104	Εξαγωγή στατιστικών στοιχείων	103SS

Στον **Πίνακα 18** δίνεται το δεύτερο επίπεδο της πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις.

Πίνακας 18: Δεύτερο επίπεδο πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών

Δεύτερο επίπεδο πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών	
Επίπεδο 1	Επίπεδο 2
Εταιρική εκδήλωση	Έναρξη έργου
	Εναρκτήρια συνάντηση
	Διοίκηση έργου
	Σχεδιασμός έργου
	Υλοποίηση έργου
	Υλοποίηση εκδήλωσης
	Συνάντηση ολοκλήρωσης
	Ολοκλήρωση έργου

Είναι φανερό ότι μεταξύ της πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών που διαμορφώθηκε ύστερα από την διαδικασία των συνεντεύξεων και του προσχεδίου που δημιουργήθηκε από τα δεδομένα της βιβλιογραφίας εντοπίζονται μερικές διαφορές. Μία από αυτές είναι ότι στο πρότυπο WBS, σε αντίθεση με το προσχέδιο, δεν συμπεριλαμβάνονται δραστηριότητες που να σχετίζονται με την διαχείριση εθελοντών, αλλά, από την άλλη, συμπεριλαμβάνονται δραστηριότητες διαχείρισης υπεργολαβιών. Επίσης στο πρότυπο τηρείται μία προσέγγιση της χρονικής σειράς των δραστηριοτήτων διευκολύνοντας έτσι την διαδικασία του χρονοπρογραμματισμού. Άλλωστε, τα κύρια παραδοτέα του προτύπου ταυτίζονται με τις επιμέρους φάσεις του κύκλου ζωής του έργου εταιρικής εκδήλωσης (εναρκτήρια συνάντηση, σχεδιασμός, υλοποίηση, υλοποίηση εκδήλωσης, συνάντηση ολοκλήρωσης). Οι βασικές

διαφορές που εντοπίστηκαν μεταξύ των δύο δομών ανάλυσης εργασιών παρουσιάζονται στον **Πίνακα 19**.

Πίνακας 19: Διαφορές πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών και προσχέδιου

Διαφορές πρότυπου WBS με το προσχέδιο		
	Πρότυπο WBS	Προσχέδιο WBS
Εθελοντές	Όχι	Ναι
Διαχείριση υπεργολαβιών	Ναι	Όχι
Συναντήσεις έναρξης/ολοκλήρωσης	Ναι	Όχι
Ορόσημα/Συμβάντα	Ναι	Όχι
Βασικά παραδοτέα 2 ^{ου} επιπέδου	Φάσεις του έργου	Λειτουργίες του έργου
Ημέρα εκδήλωσης	2 ^ο επίπεδο	3 ^ο επίπεδο
Προσέγγιση για το χρονοπρόγραμμα	Ναι	Όχι
Επίπεδα	Τέσσερα	Τρία

4.2.3 Πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων (RBS)

Στον **Πίνακα 20** παρουσιάζεται η πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων για τις εταιρικές εκδηλώσεις.

Πίνακας 20: Πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων για τις εταιρικές εκδηλώσεις

Πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων	
1.	Κίνδυνοι στις εταιρικές εκδηλώσεις
1.1.	Κίνδυνοι στην έναρξη του έργου
1.1.1.	Πιθανή αναβολή της έναρξης του έργου
1.1.2.	Πιθανή ακύρωση έναρξης του έργου

1.2.	Κίνδυνοι στην εναρκτήρια συνάντηση
1.2.1.	Κίνδυνοι για το σκοπό και τις απαιτήσεις
1.2.1.1.	Ενδεχόμενη μη εκπλήρωση απαιτήσεων και σκοπού
1.2.1.2.	Ενδεχόμενη μη ύπαρξη ξεκάθαρων γραπτών απαιτήσεων
1.2.1.3.	Ενδεχόμενη αδυναμία διεξαγωγής εκδήλωσης τις επιθυμητές ημερομηνίες
1.2.3.	Κίνδυνοι στην εκτίμηση κόστους έργου
1.2.3.1.	Πιθανή ύπαρξη επιπλέον κόστους σε περίπτωση αναβολής της εκδήλωσης
1.2.3.2.	Πιθανή οικονομική απώλεια σε περίπτωση ακύρωσης εκδήλωσης
1.3.	Κίνδυνοι στη διοίκηση του έργου
1.3.1.	Πιθανή ολίσθηση εύρους έργου
1.3.2.	Ενδεχόμενες λάθος εκτιμήσεις στις διάρκειες των δραστηριοτήτων κατά τον χρονοπρογραμματισμό
1.4.	Κίνδυνοι στον σχεδιασμό του έργου
1.4.1.	Κίνδυνοι στον σχεδιασμό του προγράμματος της εκδήλωσης
1.4.1.1.	Πιθανή σπατάλη χρόνου κατά τον σχεδιασμό
1.4.1.2.	Ενδεχόμενες οικονομικές σπατάλες και υπερβολές στον σχεδιασμό
1.4.1.3.	Πιθανή έλλειψη ξεχωριστού χαρακτήρα στο πρόγραμμα της εκδήλωσης
1.4.2.	Πιθανή μη τήρηση των ρόλων και της κατανομής του προσωπικού
1.4.3.	Ενδεχόμενες προσλήψεις ανειδίκευτου προσωπικού για τεχνικές εργασίες
1.4.4.	Ενδεχόμενη ύπαρξη άλλης εκδήλωσης που απευθύνεται στο ίδιο κοινό την ίδια ημερομηνία
1.4.5.	Ενδεχόμενες ετεροχρονισμένες αλλαγές στις απαιτήσεις
1.4.6.	Ενδεχόμενες μη επαρκείς προωθητικές ενέργειες για την εκδήλωση

1.4.7.	Κίνδυνοι στη διαχείριση των υπεργολαβιών
1.4.7.1.	Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τους υπεύθυνους των χώρων
1.4.7.2.	Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τις εταιρίες γραφικών τεχνών και τις διαφημιστικές εταιρίες
1.4.7.3.	Ενδεχόμενη αποστολή λανθασμένων προδιαγραφών για τις διαστάσεις των εικαστικών
1.4.7.4.	Ενδεχόμενη παραλαβή εικαστικών εκτός προδιαγραφών
1.4.7.5.	Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τις κατασκευαστικές εταιρίες
1.4.7.6.	Ενδεχόμενη παραλαβή κατασκευών εκτός προδιαγραφών
1.4.7.7.	Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τις μεταφορικές εταιρίες
1.4.7.8.	Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τους τεχνικούς και τις εταιρίες εξοπλισμού
1.4.7.9.	Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τις εταιρίες τροφοδοσίας
1.4.7.10.	Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τους καλλιτέχνες, τους ομιλητές, τους φωτογράφους
1.4.7.11.	Ενδεχόμενη έλλειψη διαθεσιμότητας των επιθυμητών μουσικών σχημάτων
1.4.7.12.	Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με το προσωπικό ασφαλείας
1.4.7.13.	Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με το συνεργείο καθαρισμού
1.4.7.14.	Πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας προμηθευτών για τα αναμνηστικά δώρα
1.4.8.	Ενδεχόμενη λάθος εκτίμηση αριθμού καλεσμένων
1.5.	Κίνδυνοι στην υλοποίηση του έργου
1.5.1.	Κίνδυνοι στην υλοποίηση και την αποστολή προσκλήσεων
1.5.1.1.	Ενδεχόμενη αποστολή προσκλήσεων σε λανθασμένες διευθύνσεις
1.5.1.2.	Ενδεχόμενη παράλειψη αποστολής προσκλήσεων την απαιτούμενη ώρα

1.5.1.3.	Ενδεχόμενη παράλειψη αποστολής προσκλήσεων σε πρόσωπα που απαιτούνταν
1.5.2.	Κίνδυνοι στην υλοποίηση των προμηθειών
1.5.2.1.	Πιθανή εκπρόθεσμη παραλαβή εικαστικών και οπτικοακουστικού υλικού
1.5.2.2.	Πιθανή παραλαβή ανεπαρκούς ποσότητας εντύπων
1.5.2.3.	Ενδεχόμενη μη έγκαιρη ετοιμασία εικαστικών και οπτικοακουστικού υλικού
1.5.2.4.	Πιθανή παραλαβή μη ασφαλών κατασκευών
1.5.2.5.	Ενδεχόμενη μη έγκαιρη ετοιμασία κατασκευών
1.5.2.6.	Πιθανή έλλειψη πρώτων υλών για τεχνικές εργασίες κατά τη προετοιμασία κατασκευών
1.5.2.7.	Ενδεχόμενη εκπρόθεσμη παραλαβή εξοπλισμού
1.5.2.8.	Πιθανή έλλειψη εγχειριδίων χρήσης εξοπλισμού
1.5.2.9.	Ενδεχόμενη μη έγκαιρη ετοιμασία και συναρμολόγηση εξοπλισμού
1.5.2.10.	Εν δυνάμει δυσκολίες στον χειρισμό και την συναρμολόγηση του εξοπλισμού λόγω αξιοποίησης ανειδίκευτων τεχνικών
1.5.2.11.	Ενδεχόμενη εκπρόθεσμη παραλαβή τροφοδοσίας
1.5.2.12.	Πιθανή παραλαβή ανεπαρκούς ποσότητας γευμάτων
1.5.2.13.	Πιθανή παραλαβή μη αποδεκτής ποιότητας γευμάτων
1.5.2.14.	Ενδεχόμενη κακή συντήρηση γευμάτων
1.5.2.15.	Ενδεχόμενη εκπρόθεσμη παραλαβή αναμνηστικών δώρων
1.5.2.16.	Ενδεχόμενη μη έγκαιρη ετοιμασία και συσκευασία αναμνηστικών δώρων
1.5.3.	Κίνδυνοι στη μεταφορά των υλικών στους χώρους
1.5.3.1.	Εν δυνάμει καθυστερήσεις στις μεταφορές των υλικών στους χώρους

1.5.3.2.	Πιθανή έλλειψη επαρκούς αριθμού εισόδων για την μεταφορά των υλικών στους χώρους
1.5.3.3.	Ενδεχομένως μικροί διάδρομοι και κωλύματα κατά την μεταφορά
1.5.3.4.	Ενδεχόμενες μεγάλες ουρές αναμονής φορτηγών
1.5.3.5.	Πιθανές καταστροφές στα υλικά κατά την μεταφορά
1.5.3.6.	Ενδεχόμενες κλοπές του εξοπλισμού κατά τη μεταφορά στο χώρο της εκδήλωσης
1.6.	Κίνδυνοι στην υλοποίηση της εκδήλωσης
1.6.1.	Κίνδυνοι στην υλοποίηση του προγράμματος πριν από την εκδήλωση
1.6.1.1.	Ενδεχόμενη μη τήρηση του προγράμματος πριν από την εκδήλωση
1.6.1.2.	Πιθανές καθυστερήσεις στο χρονοπρόγραμμα πριν από την εκδήλωση
1.6.2.	Πιθανά ατυχήματα και τραυματισμοί κατά τη διαμόρφωση των χώρων
1.6.3.	Κίνδυνοι στη δημιουργία υποδομών στους χώρους
1.6.3.1.	Πιθανά ατυχήματα και τραυματισμοί κατά τη δημιουργία υποδομών
1.6.3.2.	Ενδεχόμενη λανθασμένη δημιουργία υποδομών
1.6.4.	Ενδεχόμενη απρεπής τοποθέτηση εικαστικών στους χώρους
1.6.5.	Κίνδυνοι στην κατανομή του εξοπλισμού, των υλικών, των κατασκευών
1.6.5.1.	Πιθανή έλλειψη βοηθητικών χώρων προσωρινής τοποθέτησης υλικών
1.6.5.2.	Πιθανά υπερφορτωμένοι διάδρομοι
1.6.5.3.	Ενδεχόμενες καταστροφές στον εξοπλισμό κατά την κατανομή
1.6.5.4.	Πιθανές κλοπές του εξοπλισμού κατά την κατανομή
1.6.6.	Κίνδυνοι στην υλοποίηση του προγράμματος κατά την εκδήλωση
1.6.6.1.	Ενδεχόμενη μη τήρηση του προγράμματος κατά την εκδήλωση

1.6.6.2.	Πιθανά μεγάλη ουρά αναμονής στην υποδοχή
1.6.6.3.	Ενδεχόμενες ασεβείς συμπεριφορές κατά την επικοινωνία με το κοινό
1.6.6.4.	Πιθανά παράπονα και δυσαρέσκεια του κοινού για την εξυπηρέτηση
1.6.6.5.	Πιθανός συνωστισμός στην εξυπηρέτηση του κοινού
1.6.6.6.	Εν δυνάμει ανικανότητα επεξήγησης του τρόπου λειτουργίας των εφαρμογών και των προϊόντων στο κοινό λόγω έλλειψης τεχνικής εκπαίδευσης
1.6.6.7.	Ενδεχόμενα προβλήματα στον φωτισμό κατά τις παραστάσεις
1.6.6.8.	Πιθανά δυσάρεστες εντυπώσεις για τις παραστάσεις στο κοινό
1.6.6.9.	Ενδεχόμενα προβλήματα στον φωτισμό κατά τις μουσικές εμφανίσεις
1.6.6.10.	Πιθανά δυσάρεστες εντυπώσεις για τις μουσικές εμφανίσεις στο κοινό
1.6.6.11.	Ενδεχόμενα τεχνικά προβλήματα στην αναπαραγωγή οπτικοακουστικού υλικού
1.6.6.12.	Ενδεχόμενα τεχνικά προβλήματα στην ηχοληψία
1.6.6.13.	Πιθανές δυσκολίες κατά την χρήση σύνθετων τεχνολογικών εφαρμογών για τις παρουσιάσεις
1.6.6.14.	Πιθανά δυσάρεστες εντυπώσεις για τις παρουσιάσεις στο κοινό
1.6.6.15.	Πιθανές καθυστερήσεις των ομιλητών
1.6.6.16.	Τεχνικές δυσκολίες κατά την διάρκεια των ομιλιών
1.6.6.17.	Πιθανή έλλειψη προετοιμασίας των ομιλητών
1.6.6.18.	Πιθανά δυσάρεστες εντυπώσεις για τις ομιλίες στο κοινό
1.6.6.19.	Εν δυνάμει βλάβες στα μικρόφωνα ή τα μεγάφωνα
1.6.6.20.	Ενδεχόμενη μη τήρηση διαλλειμάτων
1.6.7.	Κίνδυνοι στην υλοποίηση του προγράμματος μετά την εκδήλωση
1.6.7.1.	Ενδεχόμενη μη τήρηση του προγράμματος μετά την εκδήλωση
1.6.7.2.	Πιθανή κόπωση του προσωπικού

1.6.7.3.	Ενδεχόμενα ατυχήματα κατά την αποξήλωση υποδομών
1.7.	Κίνδυνοι στη συνάντηση ολοκλήρωσης
1.7.1.	Πιθανές παραλείψεις ή λάθη στη σύνταξη των επικοινωνιακών εγγράφων
1.7.2.	Ενδεχόμενη σκόπιμη αλλοίωση των εξαγόμενων στατιστικών αποτελεσμάτων
1.8.	Κίνδυνοι στην ολοκλήρωση του έργου
1.8.1.	Ενδεχόμενη καθυστέρηση ολοκλήρωσης του έργου
1.8.2.	Ενδεχόμενη αναγκαία διακοπή του έργου

Στον **Πίνακα 21** δίνεται το δεύτερο επίπεδο της πρότυπης δομή ανάλυσης κινδύνων για τις εταιρικές εκδηλώσεις.

Πίνακας 21: Δεύτερο επίπεδο πρότυπης δομής ανάλυσης κινδύνων

Δεύτερο επίπεδο πρότυπης δομής ανάλυσης κινδύνων	
Επίπεδο 1	Επίπεδο 2
Κίνδυνοι στις εταιρικές εκδηλώσεις	Κίνδυνοι στην έναρξη του έργου
	Κίνδυνοι στην εναρκτήρια συνάντηση
	Κίνδυνοι στη διοίκηση του έργου
	Κίνδυνοι στον σχεδιασμό του έργου
	Κίνδυνοι στην υλοποίηση του έργου
	Κίνδυνοι στην υλοποίηση της εκδήλωσης
	Κίνδυνοι στη συνάντηση ολοκλήρωσης
	Κίνδυνοι στη λήξη του έργου

Από την δομή ανάλυσης κινδύνων για τις εταιρικές εκδηλώσεις γίνεται αντιληπτό πως οι κίνδυνοι που ενδέχεται να υπάρχουν στα έργα αυτά μπορούν να διακριθούν σε δύο ευρείες

κατηγορίες: εκείνους για τους οποίους λαμβάνονται ενέργειες αντιμετώπισης σε επίπεδο οργανισμού και εκείνους που κάθε φορά, ανάλογα τη φύση και το περιβάλλον του έργου, αντιμετωπίζονται με διαφορετικό τρόπο. Στην πρώτη κατηγορία εμπίπτουν οι κίνδυνοι οι οποίοι σχετίζονται με εσωτερικές λειτουργίες και διαδικασίες όπως η επικοινωνία με τους προμηθευτές, η αποστολή των προσκλήσεων και η αποστολή των προδιαγραφών των υλικών στους υπεργολάβους, ενώ, στην δεύτερη κατηγορία εμπίπτουν οι κίνδυνοι οι οποίοι αφορούν περιοχές του έργου όπως οι απαιτήσεις, ο σκοπός και το χρονοπρόγραμμα. Πιο συγκεκριμένα, τέτοιοι κίνδυνοι είναι οι ετεροχρονισμένες αλλαγές στις απαιτήσεις, η καθυστέρηση της έναρξης ή της ολοκλήρωσης του έργου και η μη εκπλήρωση του σκοπού της εκδήλωσης. Ωστόσο, υπάρχουν και κίνδυνοι στις εταιρικές εκδηλώσεις που για την αντιμετώπιση τους πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ένας συνδυασμός κριτηρίων που συμπεριλαμβάνουν τόσο τις επιμέρους λειτουργίες και εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού διαχείρισης της εκδήλωσης όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ίδιου του έργου, το εύρος, τις απαιτήσεις, το περιβάλλον του και τα λοιπά. Ένα παράδειγμα ενός τέτοιου κινδύνου είναι οι ενδεχόμενες λανθασμένες εκτιμήσεις για την διάρκεια των δραστηριοτήτων του έργου.

4.3 Ευρήματα Β μέρους ημι-δομημένων συνεντεύξεων

Η **Συμμετέχουσα 3**, στην Ερώτηση 1, απάντησε πως για την αποφυγή των κινδύνων που σχετίζονται με ενδεχόμενη λάθος συνεννόηση με τους υπεργολάβους είναι αναγκαίο να υπάρχει γραπτή επικοινωνία, τόσο για τις απαιτήσεις και τις προδιαγραφές των υλικών όσο και για τις ώρες παραλαβής και το κόστος τους, ώστε τα στοιχεία αυτά να μπορούν να κοινοποιηθούν στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας και να ελεγχθούν πριν ληφθούν αποφάσεις. Επιπλέον, τόνισε πως για την ομαλή διεξαγωγή του προγράμματος την ημέρα της εκδήλωσης είναι απαραίτητο να έχει οριστεί κατ' ελάχιστον ένα αρμόδιο άτομο το οποίο να επιβλέπει και να ελέγχει τις διαδικασίες και ταυτόχρονα να ενημερώνει τους συμμετέχοντες σχετικά με το χρονοδιάγραμμα. Επίσης, για την τήρηση της ροής, συμπλήρωσε πως είναι σημαντικό να έχει προετοιμαστεί κατάλληλο οπτικοακουστικό υλικό το οποίο να μπορεί να παρουσιαστεί στο

κοινό σε περίπτωση που προκύψει κάποιο κενό. Επιπρόσθετα, υπογράμμισε πως έχει μεγάλη σημασία η τηλεφωνική επικοινωνία με τους προσκεκλημένους πριν από το γεγονός για την διασφάλιση της παρουσίας τους αλλά και για την εκτίμηση της προσέλευσης. Ανέφερε ακόμα πως η εκτίμηση της προσέλευσης με αυτό τον τρόπο μπορεί να συνεισφέρει στη μείωση των κινδύνων που σχετίζονται με πιθανές παραγγελίες μη επαρκούς αριθμού γευμάτων ή αναμνηστικών δώρων. Η **Συμμετέχουσα 3**, όπως και η **Συμμετέχουσα 5**, τόνισε επίσης πως είναι καλή πρακτική να γίνετε πρόβα της εκδήλωσης ώστε να εξοικειωθούν οι συμμετέχοντες με την ροή, να αντιμετωπιστούν πιθανά τεχνικά προβλήματα και να προετοιμαστούν οι ομιλητές και τα μουσικά σχήματα. Σχετικά με την ενδεχόμενη έλλειψη προετοιμασίας των ομιλητών, συμπλήρωσε, πως εκτός από την πρόβα της εκδήλωσης, μπορεί να προσχεδιαστεί και ένα σενάριο ή ένα κείμενο που να περιλαμβάνει όσα χρειάζεται να ειπωθούν. Παράλληλα, για την αποφυγή των κινδύνων που σχετίζονται με ενδεχόμενες εκπρόθεσμες παραλαβές υλικών υπογράμμισε πως είναι σκόπιμο οι παραλαβές να γίνονται τουλάχιστον μία εβδομάδα πριν από το γεγονός και ταυτόχρονα, πρόσθεσε, πως για να αποφευχθούν καθυστερήσεις κατά την συναρμολόγηση του εξοπλισμού ή την δημιουργία των υποδομών χρειάζεται να γίνεται κράτηση του χώρου από την προηγούμενη ημέρα ώστε να υπάρχει αρκετός χρόνος. Τέλος, αναφορικά με τα ενδεχόμενα κωλύματα κατά την άφιξη των φορτηγών των προμηθευτών, εξήγησε πως πρέπει να έχουν προγραμματιστεί οι παραλαβές σε καθορισμένες ώρες και με εύλογο χρονικό διάστημα να μεσολαβεί, ενώ για να διασφαλιστεί πως αυτό θα τηρηθεί, ανέφερε πως είναι αναγκαίο να έχει προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία με τους υπερβολάβους τουλάχιστον μια εβδομάδα πριν από την προγραμματισμένη άφιξη τους στον χώρο.

Η **Συμμετέχουσα 5** στην Ερώτηση 1 απάντησε πως για την αποφυγή του κινδύνου που αφορά την πιθανή έλλειψη ξεχωριστού χαρακτήρα από την εκδήλωση είναι απαραίτητο να προστίθενται στο πρόγραμμα δια-δραστικές δραστηριότητες που επιτρέπουν την συμμετοχή του κοινού όπως παιχνίδια ερωτήσεων, διαγωνισμοί και παρουσιάσεις ψυχαγωγικού

χαρακτήρα. Εξήγησε, σχετικά με αυτό, πως για τον σχεδιασμό της ροής της εκδήλωσης είναι αναγκαίο κατά την εναρκτήρια σύσκεψη να πραγματοποιείτε ένας καταγισμός ιδεών και να επιλέγονται υλοποιήσιμες δραστηριότητες ανάλογα με το είδος της εταιρικής εκδήλωσης. Ακόμη, συμπλήρωσε πως στο αρχικό στάδιο του έργου θα πρέπει να ορίζεται ένα ευρύτερο χρονικό διάστημα για τις ημερομηνίες διεξαγωγής της εκδήλωσης και να οριστικοποιείται αφού γίνει έρευνα για την ύπαρξη άλλης παρόμοιας εκδήλωσης στο διάστημα αυτό. Παράλληλα, πρόσθεσε πως πρέπει να δεσμεύονται επιπλέον χώροι αλλά και να επιλέγονται εναλλακτικές λύσεις για τα μουσικά σχήματα και τους προμηθευτές των υλικών διότι είναι πιθανό να μην υπάρχει διαθεσιμότητα τις επιθυμητές ημερομηνίες. Επίσης, τόνισε πως για τον μετριασμό των κινδύνων που σχετίζονται με πιθανά κωλύματα είναι αναγκαίο πριν από την κράτηση του χώρου να γίνει έλεγχος των επιμέρους χώρων, των εισόδων, των διαδρόμων και της διάταξής τους, ακόμα και εάν έχει διεξαχθεί εκδήλωση της εταιρίας στον συγκεκριμένο χώρο στο παρελθόν διότι συχνά γίνονται ανακαινίσεις. Επιπλέον, ένα σημείο το οποίο υπογράμμισε η **Συμμετέχουσα 5** σχετικά με τον μετριασμό των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις είναι η σημασία καθορισμού υλοποιήσιμων στόχων κατά την έναρξη του έργου, αλλά και η ευελιξία της ομάδας σε συνθήκες που επιβάλλουν αλλαγές στις απαιτήσεις. Εκτός από αυτό, εξήγησε πως είναι σημαντικό να υπάρχουν καλές σχέσεις με τους προμηθευτές και τους υπεργολάβους για την τροφοδοσία, τα εικαστικά, τον εξοπλισμό και τις κατασκευές. Σχετικά με τις πιθανές βλάβες και τα ενδεχόμενα τεχνικά προβλήματα ανέφερε πως χρειάζεται να γίνεται πάντα πρόβα της εκδήλωσης, αλλά επειδή μπορεί αυτά να συμβούν ακόμα και την ώρα της διεξαγωγής, είναι σημαντικό να υπάρχει τουλάχιστον ένας τεχνικός στον χώρο ώστε να επιλύσει άμεσα ένα ενδεχόμενο πρόβλημα. Εκτός από αυτό, η συμμετέχουσα εξήγησε πως έχει επίσης μεγάλη σημασία οι προωθητές των τεχνολογικών προϊόντων που παρουσιάζονται σε μία εκδήλωση λανσαρίσματος να γνωρίζουν πολύ καλά τα τεχνικά τους χαρακτηριστικά ώστε να μπορούν να απαντήσουν σε κάθε πιθανή ερώτηση του κοινού. Για να επιτευχθεί αυτό, τόνισε ότι χρειάζεται να έχουν λάβει κατάλληλη εκπαίδευση, να έχουν αξιολογηθεί (casting) αλλά και να έχουν προσχεδιαστεί για εκείνους κατάλληλες απαντήσεις (Q&As) για όλες τις

ερωτήσεις που ενδέχεται να δεχθούν. Τέλος, η **Συμμετέχουσα 5** ανέφερε πως για ενδεχόμενες κλοπές ή ατυχήματα θα πρέπει να έχουν υπογραφεί όλα τα σχετικά συμφωνητικά από τον υπεύθυνο του χώρου της εκδήλωσης αλλά και από τους υπόλοιπους προμηθευτές ή υπεργολάβους.

Συνοπτικά, τα σημεία τα οποία σύμφωνα με τις συμμετέχουσες έχουν μεγάλη σημασία για την αντιμετώπιση των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις είναι τα παρακάτω.

- Καθορισμός υλοποιήσιμων στόχων
- Ευελιξία της ομάδας
- Γραπτή επικοινωνία με τους προμηθευτές και με τον υπεύθυνο του έργου
- Έρευνα ύπαρξης άλλης εκδήλωσης στις επιθυμητές ημερομηνίες
- Καθορισμός εναλλακτικών επιλογών για την ημερομηνία διεξαγωγής της εκδήλωσης, για τους καλλιτέχνες, τους προμηθευτές και τους χώρους
- Διασφάλιση της παρουσίας των καλεσμένων μέσω τηλεφωνικής/προφορικής επικοινωνίας
- Εκτίμηση της προσέλευσης
- Καλές και σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές
- Έλεγχος των χώρων πριν από την κράτηση
- Κράτηση του χώρου από την προηγούμενη ημέρα της εκδήλωσης
- Πρόβα της εκδήλωσης
- Επίβλεψη των διαδικασιών
- Προσθήκη δια-δραστικών δραστηριοτήτων στο πρόγραμμα της εκδήλωσης
- Έλεγχος και καταγραφή της προσέλευσης

Όσον αφορά την Ερώτηση 2, τόσο η **Συμμετέχουσα 3** όσο και η **Συμμετέχουσα 5** ανέφεραν πως τα κύρια μέλη της εταιρίας που σχηματίζουν την ομάδα του έργου για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της εταιρικής εκδήλωσης είναι ο Διευθυντής Έργου, ο Εκπρόσωπος Πωλήσεων, ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής της εταιρίας, ο Διευθυντής Ψηφιακών Μέσων της εταιρίας, ο Επιχειρησιακός Διευθυντής και ο Διευθύνων Σύμβουλος. Επίσης, από όσα ειπωθήκαν κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων έγινε αντιληπτό πως η οργανωτική δομή της αντίστοιχης εταιρίας ήταν κατά έργο και όχι κατά λειτουργία όπως συνηθίζεται. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι οι συμμετέχουσες ήταν μέλη του ίδιου οργανισμού διοργάνωσης εκδηλώσεων και οι ομάδες που παρουσίασαν ήταν πανομοιότυπες, οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες που αναφέρθηκαν για το κάθε μέλος παρουσίαζαν μερικές διαφορές. Πιο συγκεκριμένα, στην Ερώτηση 3, η **Συμμετέχουσα 5**, σε αντίθεση με την **Συμμετέχουσα 3**, απάντησε πως για τα αποτελέσματα της διοίκησης του έργου πρέπει να ενημερώνεται ο Εκπρόσωπος Πωλήσεων, ο οποίος αναλαμβάνει και την επικοινωνία με τους προμηθευτές των υλικών. Συμπλήρωσε, επίσης, πως σε αυτές τις ενέργειες συνεισφέρει και ο Επιχειρησιακός Διευθυντής. Περαιτέρω, τόσο η **Συμμετέχουσα 3** όσο και η **Συμμετέχουσα 5** εξήγησαν πως για την εκτέλεση και την έγκριση του μεγαλύτερου μέρους των εργασιών ευθύνεται ο Διευθυντής Έργου, και πως στην έγκριση των υπερβολών συμμετέχει και ο Επιχειρησιακός Διευθυντής. Επιπλέον, μια διαφορά στην κατανομή των ρόλων έγκειται στο ότι η **Συμμετέχουσα 5** δεν ανέφερε τον Καλλιτεχνικό Διευθυντή ως υπεύθυνο για την προετοιμασία των προσκλήσεων, σε αντίθεση με την Συμμετέχουσα 3 η οποία εξήγησε πως η δημιουργία των προσκλήσεων απαιτεί τον σχεδιασμό εικαστικών για τα οποία είναι υπεύθυνος ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής. Επίσης, και οι δύο συμμετέχουσες υπογράμμισαν πως ο Διευθυντής Ψηφιακών Μέσων είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση των εργασιών που σχετίζονται με την διαφήμιση της εκδήλωσης στα μέσα ενημέρωσης και κοινωνικής δικτύωσης. Ωστόσο, για τις εργασίες που πραγματοποιούνται από υπερβολάβους όπως οι μεταφορές των υλικών, η καθαριότητα των χώρων και οι ομιλίες ή οι μουσικές εμφανίσεις κατά την ροή της εκδήλωσης, η **Συμμετέχουσα 3** δεν ανέφερε κάποιο άτομο υπεύθυνο για την εκτέλεση τους, σε αντίθεση με την **Συμμετέχουσα 5**, σύμφωνα με την οποία ο Διευθυντής Έργου είναι υπεύθυνος για να

πραγματοποιηθούν αυτές οι δραστηριότητες. Τέλος, κάτι στο οποίο συμφώνησαν οι δύο συμμετέχουσες είναι η συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας στον απολογισμό της εκδήλωσης κατά την συνάντηση ολοκλήρωσης του έργου.

4.3.1 Θεματική ανάλυση των δεδομένων του Β μέρους

Τα θέματα που σχηματίστηκαν ύστερα από την κωδικοποίηση των ποιοτικών δεδομένων που συλλέχθηκαν από τις συνεντεύξεις του δεύτερου μέρους μεταδίδουν πληροφορίες για τους τρόπους αντιμετώπισης των κινδύνων που δίνονται στην πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων και για τους ρόλους της ομάδας του έργου εκδήλωσης αναφορικά με κάθε εργασία της δομής ανάλυσης εργασιών. Επί της ουσίας, κατά την θεματική ανάλυση έγινε αντιστοίχιση των εργασιών με αρμοδιότητες και ρόλους και αντιστοίχιση των κινδύνων με τρόπους αντιμετώπισης. Αναφορικά με την αντιμετώπιση των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις, καταγράφηκαν θέματα μόνο για εκείνους για τους οποίους ανέφεραν οι συμμετέχουσες κάποια ενέργεια αντιμετώπισης και συνεπώς, δεν καταγράφηκαν θέματα για όλους όσους συμπεριλαμβάνονταν στη δομή ανάλυσης κινδύνων. Από την άλλη, για τους ρόλους της ομάδας του έργου καταγράφηκαν θέματα για κάθε εργασία που συμπεριλάμβανε η δομή ανάλυσης εργασιών. Με αυτόν τον τρόπο, από τα θέματα που σχετίζονταν με τους ρόλους προέκυψε ότι σε κάποιες εργασίες οι αρμοδιότητες των ατόμων μπορούν να κατανέμονται με διάφορους τρόπους ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρίας ή τον τύπο του έργου εκδήλωσης. Όλοι οι ρόλοι (κωδικοί) που εμπεριέχονταν σε κάθε θέμα αξιοποιήθηκαν για την διαμόρφωση του διαγράμματος RACI για τις εταιρικές εκδηλώσεις. Ωστόσο, η διαμόρφωση του τελικού διαγράμματος βασίστηκε σε δύο κανόνες σύμφωνα με τους οποίους πρώτον, σε κάθε εργασία είναι απαραίτητο να υπάρχει μόνο ένας υπεύθυνος εκτέλεσης, και δεύτερον, οι ρόλοι υπεύθυνος εκτέλεσης και υπεύθυνος αποτελέσματος δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται στις εργασίες. Μέρος των κωδικών και των θεμάτων που διαμορφώθηκαν δίνεται στον **Πίνακα 24** και στον **Πίνακα 26** αντίστοιχα του **Παραρτήματος Ι** της εργασίας. Τα θέματα τα οποία συμπεριλάμβαναν τον μικρότερο αριθμό κωδικών (ρόλων) ήταν εκείνα τα οποία αφορούν

εργασίες οι οποίες ανατίθενται σε υπεργολάβους και προμηθευτές. Επιπλέον, από την μελέτη όλων των θεμάτων προέκυψε ότι ο Διευθυντής Έργου είναι υπεύθυνος για την εκτέλεση αλλά και την έγκριση του μεγαλύτερου μέρους των εργασιών που απαιτούνται να γίνουν για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της εταιρικής εκδήλωσης.

4.3.2 Διερεύνηση ενεργειών αντιμετώπισης κινδύνων

Από τα θέματα που σχηματίστηκαν κατά την θεματική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων που αφορούν τους τρόπους αντιμετώπισης των ενδεχόμενων κινδύνων για τα έργα εταιρικών εκδηλώσεων προέκυψε ο Πίνακας 22. Στον Πίνακα 22 δίνονται οι τρόποι αντιμετώπισης, και πιο συγκεκριμένα οι στρατηγικές για την αποφυγή, τον μετριασμό και την μεταφορά των καταγεγραμμένων κινδύνων οι οποίες αναφέρθηκαν από τους συμμετέχοντες της έρευνας.

Πίνακας 22: Ενέργειες αντιμετώπισης των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις

Ενέργειες αντιμετώπισης των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις	
Κίνδυνος	Αντιμετώπιση
Ενδεχόμενη μη ύπαρξη ξεκάθαρων ή γραπτών απαιτήσεων (1.2.1.2)	<ul style="list-style-type: none"> • Αίτηση για γραπτή επικοινωνία (π.χ. μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) με τον υπεύθυνο του έργου • Συνάντηση με τον υπεύθυνο του έργου και συζήτηση για τις απαιτήσεις • Ενημέρωση του υπεύθυνου σχετικά με την ανάγκη του καθορισμού των βασικών απαιτήσεων (χρόνος, κόστος, περιεχόμενο της εκδήλωσης) πριν από την ανάληψη του έργου
Ενδεχόμενη αδυναμία διεξαγωγής εκδήλωσης τις επιθυμητές ημερομηνίες (1.2.1.3)	<ul style="list-style-type: none"> • Δέσμευση εναλλακτικών ημερομηνιών, επιπλέον χώρων και δέσμευση προμηθευτών για παραλαβές σε επιπλέον ημερομηνίες ή για παραλαβές εντός ενός ευρύτερου χρονικού διαστήματος

<p>Πιθανή ύπαρξη επιπλέον κόστους σε περίπτωση αναβολής της εκδήλωσης (1.2.3.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κατά την επικοινωνία με τους προμηθευτές, ορισμός ενός αρχικού χρονικού διαστήματος για τις παραλαβές μέχρι να οριστικοποιηθεί η ημέρα εκδήλωσης • Μέχρι να διασφαλιστεί η τελική ημερομηνία, καθορισμός ενός γενικότερου χρονικού διαστήματος για την διεξαγωγή της εκδήλωσης και επικοινωνία αυτού
<p>Πιθανή οικονομική απώλεια σε περίπτωση ακύρωσης εκδήλωσης (1.2.3.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αίτημα για προκαταβολή μέρους του εκτιμώμενου κόστους από τον πελάτη κατά το ξεκίνημα της συνεργασίας • Έκδοση συμφωνητικού και γραπτή επικοινωνία με όλα τα νόμιμα μέσα για συνεισφορά του πελάτη στην κάλυψη μέρους των εξόδων για τους προμηθευτές ή για την αποζημίωση της εργασίας που έγινε έως την στιγμή της ακύρωσης
<p>Πιθανή σπατάλη χρόνου κατά τον σχεδιασμό (1.4.1.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διεξαγωγή εναρκτήριας συνάντησης και δέσμευση μίας ημέρας για τον προσδιορισμό του περιεχομένου και του προγράμματος της εκδήλωσης, έγκριση του προγράμματος από τον υπεύθυνο και δημιουργία χρονοδιαγράμματος με βάση ότι έχει συμφωνηθεί • Ύπαρξη καθορισμένου μοτίβου εργασίας • Εφαρμογή καλών πρακτικών εντός του οργανισμού που αποτρέπουν τέτοια ενδεχόμενα λάθη • Έλεγχος και εκπαίδευση των ατόμων που αναλαμβάνουν τον σχεδιασμό
<p>Πιθανή έλλειψη ξεχωριστού χαρακτήρα στο πρόγραμμα της εκδήλωσης (1.4.1.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ιδεοκαταιγισμός (brainstorming) για το πρόγραμμα κατά την εναρκτήρια σύσκεψη που γίνεται για τον ορισμό του εύρους του έργου • Προσθήκη δια-δραστικών δραστηριοτήτων στο πρόγραμμα που επιτρέπουν την συμμετοχή του κοινού • Συνεργασία με επώνυμους παρουσιαστές • Προσθήκη σύντομων ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων εντός του προγράμματος της εκδήλωσης (π.χ. ταχυδακτυλουργικές επιδείξεις, διαγωνισμούς, κληρώσεις δώρων, παιχνίδια με ερωτήσεις) • Επιλογή ξεχωριστών αναμνηστικών δώρων ή γευμάτων

<p>Πιθανή μη τήρηση των ρόλων και της κατανομής του προσωπικού κατά την εκδήλωση (1.4.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός χρονοπρογράμματος, ξεκάθαρα και κατανοητού από όλους, που να περιλαμβάνει τα καθήκοντα ανά άτομο για την ημέρα εκδήλωσης • Ανάθεση ρόλων στα μέλη του προσωπικού ανάλογα με την εξειδίκευσή τους • Αξιοποίηση επιπλέον ατόμων τα οποία να είναι διαθέσιμα να συνεισφέρουν σε δραστηριότητες σε περιπτώσεις που υπάρχουν ελλείψεις λόγω ασυνέπειας • Δημιουργία αισθήματος ευθύνης σε όλα τα μέλη του προσωπικού • Έλεγχος και παρακολούθηση των διαδικασιών κατά την διεξαγωγή της εκδήλωσης • Εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να μπορεί να πάρει πρωτοβουλίες και να αναλάβει επιπλέον ρόλους εάν υπάρχουν δυσλειτουργίες ή ελλείψεις λόγω ασυνέπειας
<p>Ενδεχόμενες προσλήψεις ανειδίκευτου προσωπικού για τεχνικές εργασίες (1.4.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προσλήψεις προσωπικού για το οποίο υπάρχει γνώση ότι είναι εξοικειωμένο με τεχνικές εργασίες ή για το οποίο υπάρχουν καλές συστάσεις • Σταθερή συνεργασία με εξειδικευμένους τεχνικούς
<p>Ενδεχόμενη ύπαρξη άλλης εκδήλωσης που απευθύνεται στο ίδιο κοινό την ίδια ημερομηνία (1.4.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Έρευνα και έλεγχος ύπαρξης άλλης εκδήλωσης πριν από τον καθορισμό της τελικής ημερομηνίας • Καλές σχέσεις με τα μέλη των εταιριών του ανταγωνισμού και ενημέρωση για τις προγραμματισμένες εκδηλώσεις • Καλές σχέσεις με συντάκτες και ενημέρωση σχετικά με το αν έχουν λάβει πρόσκληση για κάποια άλλη εκδήλωση την επιθυμητή ημερομηνία • Ενημέρωση από δημοσιογράφους για τις εκδηλώσεις που προγραμματίζονται να γίνουν • Αναζήτηση στο διαδίκτυο για την ύπαρξη άλλης εκδήλωσης την επιθυμητή ημερομηνία • Έλεγχος της διαθεσιμότητας των καλεσμένων με τηλεφωνική επικοινωνία προκειμένου να διασφαλιστεί η παρουσία τους

<p>Ενδεχόμενες ετεροχρονισμένες αλλαγές στις απαιτήσεις (1.4.5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Καθορισμός υλοποιήσιμων απαιτήσεων • Απαίτηση για ξεκάθαρες γραπτές απαιτήσεις για τον χώρο, τον προϋπολογισμό, την ποιότητα, την εκτιμώμενη ημερομηνία, την τοποθεσία, τον χαρακτήρα της εκδήλωσης και το κοινό από την αρχή του έργου • Ενημέρωση του υπεύθυνου του έργου για τις απαιτήσεις ώστε να διασφαλιστεί η σύμφωνη γνώμη του προτού ληφθούν αποφάσεις • Ευελιξία της ομάδας και μέριμνα για την ύπαρξη επαρκούς χρόνου για την υλοποίηση ενδεχόμενων αλλαγών • Απαίτηση προς τον υπεύθυνο του έργου για περιορισμένο αριθμό αλλαγών στα εικαστικά, τον χώρο, την ημερομηνία και το πρόγραμμα
<p>Ενδεχόμενες μη επαρκείς προωθητικές ενέργειες για την εκδήλωση (1.4.6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός προωθητικών ενεργειών που να επικοινωνούν την εκδήλωση σε μεγαλύτερο μέγεθος κοινού από το επιθυμητό • Επιλογή κατάλληλης στρατηγικής μάρκετινγκ ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της εκδήλωσης • Προβολή της εκδήλωσης με συνδυασμό τρόπων (μέσα ενημέρωσης, έντυπα) ανάλογα με το είδος της • Αποστολή προσκλήσεων και ενημερωτικών μηνμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους καλεσμένους
<p>Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τους υπεύθυνους των χώρων (1.4.7.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ανάθεση της επικοινωνίας με τους υπεύθυνους των χώρων σε έμπειρα άτομα • Απαίτηση για γραπτή αποστολή των προδιαγραφών των χώρων, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών που προσφέρει (ασφάλεια, πυρασφάλεια, κουζίνα, βεστιάρια, βοηθητικούς χώρους) • Δεσμεύσεις και υπογραφή συμφωνητικών για οικονομική αποζημίωση σε περιπτώσεις που ο χώρος δεν τηρεί τις συμφωνημένες προδιαγραφές • Κοινοποίηση της επικοινωνίας (μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) στον Επιχειρησιακό Διευθυντή και τον Διευθυντή Έργου ώστε να ελέγχεται η διαδικασία • Καλές σχέσεις με τους προμηθευτές των χώρων

	<ul style="list-style-type: none"> • Συμφωνίες και διαπραγματεύσεις με τους υπεύθυνους των χώρων
<p>Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τις εταιρίες γραφικών τεχνών και τις διαφημιστικές εταιρίες (1.4.7.2), τις κατασκευαστικές εταιρίες (1.4.7.5), τις μεταφορικές εταιρίες (1.4.7.7) και τις εταιρίες εξοπλισμού (1.4.7.8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή έμπειρων ατόμων για την επικοινωνία με τους υπεργολάβους • Γραπτή επικοινωνία για την αποστολή των προδιαγραφών των υλικών • Απαίτηση για γραπτή αναφορά του κόστους, της ώρας και της ημέρας που θα γίνουν οι παραλαβές και οι μεταφορές των υλικών • Απαίτηση για ενημέρωση σχετικά με επιπλέον χρεώσεις για υπηρεσίες (π.χ. μεταφορικά έξοδα) • Κοινοποίηση της επικοινωνίας (μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) στον Επιχειρησιακό Διευθυντή και τον Διευθυντή Έργου ώστε να ελέγχεται η διαδικασία • Καλές σχέσεις με τους προμηθευτές των υλικών • Σταθερές συνεργασίες με προμηθευτές των υλικών
<p>Ενδεχόμενη αποστολή λανθασμένων προδιαγραφών για τις διαστάσεις των εικαστικών (1.4.7.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Λήψεις μετρήσεων από άτομο της εταιρίας κατά τον έλεγχο των χώρων και έκδοση αντίτυπων των μετρήσεων • Συμμετοχή περισσότερων του ενός ατόμου στη διαδικασία των μετρήσεων • Συμμετοχή ατόμου της εταιρίας στη διαδικασία λήψης μετρήσεων όταν την εργασία αυτή την αναλαμβάνουν οι προμηθευτές • Απαίτηση οι προμηθευτές που λαμβάνουν τις μετρήσεις του χώρου να τις αποστέλουν στην εταιρία προκειμένου να λάβουν έγκριση προτού προχωρήσουν στη δημιουργία των εικαστικών • Έλεγχος των προδιαγραφών των εικαστικών πριν από την αποστολή στους προμηθευτές
<p>Ενδεχόμενη παραλαβή εικαστικών (1.4.7.4) και κατασκευών (1.4.7.6) εκτός των συμφωνημένων</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Παραγγελία μεγαλύτερου αριθμού ποσοτήτων (π.χ. για τα έντυπα) από αυτόν που απαιτείται • Προγραμματισμός της παραλαβής τουλάχιστον μία με δύο εβδομάδες πριν από το γεγονός ώστε να ελεγχθεί η ποιότητα

<p>προδιαγραφών ή παραλαβή ανεπαρκούς ποσότητας αυτών (1.5.2.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Γραπτή επικοινωνία με τους προμηθευτές μερικές ημέρες νωρίτερα από την προγραμματισμένη άφιξη προκειμένου να διασφαλιστεί η παραλαβή των απαιτούμενων ποσοτήτων • Υπογραφή συμφωνητικού με τους προμηθευτές για χρέωση μόνο του κόστους της μεταφοράς σε περίπτωση που τα εικαστικά ή οι κατασκευές δεν τηρούν τις προδιαγραφές που έχουν συμφωνηθεί • Μεταφορά του κινδύνου στους προμηθευτές και απαίτηση για άμεση διόρθωση των εικαστικών και των κατασκευών • Καλές σχέσεις με τους προμηθευτές των εικαστικών και των κατασκευών και σταθερές συνεργασίες
<p>Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τις εταιρίες τροφοδοσίας (1.4.7.9)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Απαίτηση για γραπτή αναφορά του εύρους των παρεχόμενων υπηρεσιών της εταιρίας τροφοδοσίας • Απαίτηση για γραπτή αναφορά του κόστους και της περιγραφής όλων των στοιχείων του προσφερόμενου μενού • Απαίτηση για ενημέρωση σχετικά με επιπλέον χρεώσεις για υπηρεσίες (π.χ. ψύξη, επιπλέον εξοπλισμός, τραπεζομάντηλα) • Κοινοποίηση της επικοινωνίας (μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) στον Επιχειρησιακό Διευθυντή και τον Διευθυντή Έργου ώστε να ελέγχεται η διαδικασία • Καλές σχέσεις με τους υπεργολάβους για την τροφοδοσία • Σταθερές συνεργασίες με τους υπεργολάβους της τροφοδοσίας
<p>Πιθανή λάθος ή κακή επικοινωνία με τους καλλιτέχνες ή τους ομιλητές (1.4.7.10)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή έμπειρων ατόμων για την επικοινωνία με τους καλλιτέχνες και τους ομιλητές • Αποστολή αναλυτικού μηνύματος προς τους ομιλητές ή τους καλλιτέχνες που να αναφέρει την ροή της εκδήλωσης, την απαιτούμενη ώρα άφιξης για την πρόβα, το περιεχόμενο των ομιλιών ή το είδος της μουσικής και το ρεπερτόριο

<p>Ενδεχόμενη έλλειψη διαθεσιμότητας των επιθυμητών μουσικών σχημάτων (1.4.7.11)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διασφάλιση τουλάχιστον τριών εναλλακτικών επιλογών για τα μουσικά σχήματα
<p>Πιθανή έλλειψη διαθεσιμότητας προμηθευτών για τα αναμνηστικά δώρα (1.4.7.14)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός υλοποιήσιμων προτάσεων για τα αναμνηστικά δώρα • Διασφάλιση τριών τουλάχιστον εναλλακτικών επιλογών για τα αναμνηστικά δώρα
<p>Ενδεχόμενη λάθος εκτίμηση αριθμού καλεσμένων (1.4.8)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία με τους καλεσμένους και διασφάλιση της παρουσίας τους πριν από την εκδήλωση για την εκτίμηση του αριθμού των παρευρισκόμενων • Αύξηση των εκτιμώμενων αριθμών κατά ένα ποσοστό
<p>Ενδεχόμενη αποστολή προσκλήσεων σε λανθασμένες διευθύνσεις (1.5.1.1) ή σε λανθασμένη ώρα (1.5.1.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Τηλεφωνική/προφορική επικοινωνία με τους καλεσμένους και διαβεβαίωση αν λάβανε την πρόσκληση (π.χ. follow up) (απαραίτητη η κατοχή λίστας που να συμπεριλαμβάνει τα τηλέφωνα των καλεσμένων) • Αποστολή προσκλήσεων μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και όχι μέσω ταχυμεταφοράς (απαραίτητη η κατοχή λίστας που να συμπεριλαμβάνει τις διευθύνσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου των καλεσμένων) • Γραπτή ενημέρωση προς τους καλεσμένους μόλις καθοριστεί η ημέρα αποστολής της πρόσκλησης • Ενημέρωση των καλεσμένων εάν δεν είναι εφικτή η αποστολή σε συγκεκριμένη ημέρα ή ώρα • Ενημέρωση των καλεσμένων για αποστολή της πρόσκλησης εντός ενός ευρύτερου χρονικού διαστήματος
<p>Ενδεχόμενη παράλειψη αποστολής προσκλήσεων σε</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος της λίστας των καλεσμένων (checklist) κατά την αποστολή προσκλήσεων

<p>πρόσωπα που απαιτούνταν (1.5.1.3)</p>	
<p>Πιθανή εκπρόθεσμη παραλαβή εικαστικών, οπτικοακουστικού υλικού (1.5.2.1) και εξοπλισμού (1.5.2.7)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προγραμματισμός της παραλαβής τουλάχιστον μία με δύο εβδομάδες πριν το γεγονός • Γραπτή επικοινωνία με τους προμηθευτές κάποιες ημέρες νωρίτερα από την προγραμματισμένη παραλαβή προκειμένου να επιβεβαιωθεί η αποστολή στη συμφωνημένη ημερομηνία • Δέσμευση και δρομολόγηση οχημάτων εταιρίας για παραλαβές από την εταιρία των προμηθευτών
<p>Πιθανή παραλαβή μη ασφαλών κατασκευών (1.5.2.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Υπογραφή συμφωνητικού με τους προμηθευτές των κατασκευών για διασφάλιση της σωματικής ακεραιότητας • Μεταφορά του κινδύνου στους προμηθευτές που παρήγαν τις κατασκευές
<p>Ενδεχόμενη εκπρόθεσμη παραλαβή τροφοδοσίας (1.5.2.11)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Γραπτή απαίτηση προς τους προμηθευτές της τροφοδοσίας για παραλαβή των γευμάτων στην καθορισμένη ημέρα και ώρα • Γραπτή επικοινωνία με τους υπεργολάβους για την τροφοδοσία κάποιες ημέρες νωρίτερα από την εκδήλωση προκειμένου να επιβεβαιωθεί η προγραμματισμένη ώρα παραλαβής • Προετοιμασία και σχεδιασμός εναλλακτικού πλάνου για μετακίνηση ή αλλαγή της ροής της εκδήλωσης σε περίπτωση καθυστέρησης των γευμάτων σε σχέση με την συμφωνημένη ώρα (π.χ. μουσική, παρουσιάσεις, δημόσιες σχέσεις)
<p>Πιθανή παραλαβή ανεπαρκούς ποσότητας γευμάτων (1.5.2.12)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επικοινωνία με τους καλεσμένους και διασφάλιση της παρουσίας τους πριν από την εκδήλωση για την εκτίμηση του αριθμού των επισκεπτών και τον καθορισμό του αριθμού των γευμάτων • Παραγγελία μεγαλύτερου αριθμού γευμάτων από τον εκτιμώμενο αριθμό • Γραπτή επικοινωνία με τους προμηθευτές της τροφοδοσίας αναφορικά με τις ποσότητες

	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή τροφοδοσίας που προσφέρει εξοπλισμό κουζίνας και υπηρεσία άμεσης παρασκευής γευμάτων ή υπηρεσία άμεσου ανεφοδιασμού • Επιλογή ξενοδοχειακών χώρων που προσφέρουν εγκαταστάσεις κουζίνας όπου μπορούν να παρασκευαστούν επιπλέον γεύματα για την εταιρική εκδήλωση
Πιθανή παραλαβή μη αποδεκτής ποιότητας γευμάτων (1.5.2.13)	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή υπερβολάβων για την τροφοδοσία για τους οποίους έχουν ληφθεί καλές συστάσεις • Συνεργασία με αξιόπιστους υπερβολάβους για την τροφοδοσία • Σταθερές συνεργασίες με τους υπερβολάβους για την τροφοδοσία
Ενδεχόμενη εκπρόθεσμη παραλαβή αναμνηστικών δώρων (1.5.2.15)	<ul style="list-style-type: none"> • Προγραμματισμός της παραλαβής των δώρων τουλάχιστον μία με δύο εβδομάδες πριν το γεγονός • Γραπτή επικοινωνία με τους προμηθευτές των δώρων τουλάχιστον κάποιες ημέρες νωρίτερα από την προγραμματισμένη παραλαβή προκειμένου να επιβεβαιωθεί η αποστολή στην προγραμματισμένη ημερομηνία • Σχεδιασμός για αποστολή των αναμνηστικών δώρων στο γραφείο των καλεσμένων • Σχεδιασμός για την δημιουργία και την διανομή επίσημου έντυπου υλικού στους καλεσμένους κατά την εκδήλωση και αποστολή των αναμνηστικών δώρων ταχυδρομικώς μετά από το γεγονός
Εν δυνάμει καθυστερήσεις στις μεταφορές των υλικών στους χώρους (1.5.3.1)	<ul style="list-style-type: none"> • Γραπτή απαίτηση προς τους υπερβολάβους για μεταφορές των υλικών στους χώρους από την προηγούμενη ημέρα • Δέσμευση και δρομολόγηση οχημάτων της εταιρίας για τις μεταφορές των υλικών
Πιθανή έλλειψη επαρκούς αριθμού εισόδων (1.5.3.2) ή αρκετά ευρύχωρων	<ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος της διάταξης των χώρων κάθε φορά πριν από την εκδήλωση ακόμα και αν έχουν ξαναχρησιμοποιηθεί οι χώροι αυτοί (διότι π.χ. μπορεί να έχει γίνει ανακαίνιση)

<p>διαδρόμων (1.5.3.3) για την μεταφορά των υλικών στους χώρους και πιθανή δημιουργία κωλυμάτων</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος της προσβασιμότητας των προμηθευτών στους χώρους • Έλεγχος των εισόδων ώστε να επαρκούν • Έλεγχος των διαδρόμων κατά τον έλεγχο των χώρων • Σχεδιασμός για τα σημεία τοποθέτησης των υλικών ανάλογα με την διαρρύθμιση του χώρου
<p>Ενδεχόμενες μεγάλες ουρές αναμονής φορτηγών (1.5.3.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προγραμματισμός της άφιξης των προμηθευτών ώστε μεταξύ των αφίξεων να μεσολαβούν καθορισμένοι χρόνοι
<p>Ενδεχόμενη μη τήρηση του προγράμματος για πριν από την εκδήλωση (1.6.1.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Κράτηση του χώρου και διαμόρφωση των χώρων από την προηγούμενη ημέρα • Επίβλεψη των διαδικασιών κατά την διεξαγωγή του προγράμματος πριν από την εκδήλωση • Ορισμός αρμόδιου ατόμου που να συντονίζει τις διαδικασίες κατά την διεξαγωγή του προγράμματος πριν από την εκδήλωση
<p>Πιθανά ατυχήματα και τραυματισμοί κατά την διαμόρφωση των χώρων (1.6.2) ή κατά την δημιουργία υποδομών (1.6.3.1) ή κατά την αποξήλωση αυτών (1.6.7.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διασφάλιση παραλαβής συμφωνητικού από τον προμηθευτή του χώρου για την κάλυψη ατυχημάτων πριν από την κράτηση του χώρου • Σύνταξη του συμφωνητικού από το νομικό τμήμα της εταιρίας και αίτηση για υπογραφή του συμφωνητικού από τον υπεύθυνο του χώρου • Επίβλεψη της εκδήλωσης και πρόληψη των ατυχημάτων • Κατοχή ασφάλειας ατυχημάτων
<p>Ενδεχόμενη απρεπής τοποθέτηση εικαστικών στους χώρους (1.6.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επίβλεψη των διαδικασιών της τοποθέτησης των εικαστικών από τον καλλιτεχνικό διευθυντή • Τοποθέτηση εικαστικών στους χώρους από την προηγούμενη ημέρα • Συλλογή απόψεων από την ομάδα κατά την διάρκεια της τοποθέτησης των εικαστικών

<p>Πιθανή έλλειψη βοηθητικών χώρων προσωρινής τοποθέτησης υλικών (1.6.5.1) ή ενδεχομένως υπερφορτωμένοι διάδρομοι (1.6.5.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος για την ύπαρξη επαρκών βοηθητικών χώρων πριν από την κράτηση του χώρου • Χωροθέτηση και σχεδιασμός για τα σημεία τοποθέτησης των υλικών
<p>Πιθανές καταστροφές στα υλικά και τον εξοπλισμό κατά την κατανομή στον χώρο (1.6.5.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εξασφάλιση εφεδρικών εξαρτημάτων εξοπλισμού • Υπογραφή συμφωνητικού με τους προμηθευτές για αναπλήρωση υλικών και εξοπλισμού σε περίπτωση καταστροφής • Επίβλεψη των διαδικασιών κατανομής εξοπλισμού
<p>Ενδεχόμενες κλοπές των υλικών και του εξοπλισμού (1.6.5.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διασφάλιση ύπαρξης χώρου φύλαξης εντός της εγκατάστασης που να μην επιτρέπεται η πρόσβαση στο κοινό • Επίβλεψη της εκδήλωσης και χρήση συστημάτων ασφαλείας • Κατοχή ασφάλειας κλοπής
<p>Ενδεχόμενη μη τήρηση του προγράμματος κατά την διάρκεια της εκδήλωσης (1.6.6.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Σύσκεψη και συμμετοχή όλης της ομάδας στην κατάρτιση του χρονοδιαγράμματος για την ημέρα της εκδήλωσης • Σχεδιασμός προγράμματος με δραστηριότητες για τις οποίες εμπειρικά υπάρχει επίγνωση ότι εκτελούνται ομαλά • Ευελιξία στις διάρκειες των δραστηριοτήτων για την ομαλή διεξαγωγή της ροής ακόμα και σε περιπτώσεις καθυστερήσεων • Δημιουργία ξεκάθαρου και κατανοητού από όλους προγράμματος για την ροή της εκδήλωσης με καθορισμένες και διακριτές δραστηριότητες και διανομή του προγράμματος στους συμμετέχοντες • Ορισμός αρμόδιου ατόμου που να συντονίζει τις διαδικασίες, να ενημερώνει και να ελέγχει για την σωστή διεξαγωγή της ροής

	<ul style="list-style-type: none"> • Ορισμός κάποιου παρουσιαστή (π.χ. επώνυμου) για την εταιρική εκδήλωση ο οποίος θα έχει στην κατοχή του το χρονοδιάγραμμα της εκδήλωσης και θα συντονίζει την ροή • Καλή επικοινωνία και ενημέρωση των ομιλητών, των μουσικών, των καλλιτεχνών για τις απαιτούμενες διάρκειες και την τήρηση των χρόνων • Ανακοινώσεις προς το κοινό για την ροή της εκδήλωσης • Προετοιμασία οπτικοακουστικού υλικού που θα μπορεί να παρουσιαστεί στα ενδεχόμενα κενά στο πρόγραμμα της εκδήλωσης ή προετοιμασία εδεσμάτων που θα μπορούν να προσφερθούν σε κάποιο κενό της ροής ή δημόσιες σχέσεις με τους καλεσμένους στα κενά • Πρόβα της εταιρικής εκδήλωσης για την εξοικείωση όλων των συμμετεχόντων με το πρόγραμμα και την ροή • Επίβλεψη των διαδικασιών κατά την διεξαγωγή του προγράμματος της εκδήλωσης
<p>Πιθανά μεγάλη ουρά αναμονής στην υποδοχή (1.6.6.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Διασφάλιση της παρουσίας των καλεσμένων πριν από την εκδήλωση, εκτίμηση του αριθμού των επισκεπτών, κατανομή των επισκεπτών σε ομάδες (ουρές) και ορισμός αντίστοιχου αριθμού αρμόδιων ατόμων για την υποδοχή της κάθε ομάδας • Σχεδιασμός για διάσπαση της υποδοχής σε επιμέρους ομάδες και χρήση χρωματικών διακριτικών (π.χ. βραχιόλια, κάρτες που θα μοιράζονται πριν από την είσοδο) για την διάκριση των ομάδων (ουρές) • Σχεδιασμός για μεταφορά προσωπικού στην υποδοχή ώστε να διασπαστεί η είσοδος σε ουρές δεξιά αριστερά και μέση (απαραίτητη η εκτύπωση της λίστας υποδοχής σε αρκετά αντίτυπα ώστε να μπορούν να συμμετέχουν και άλλα μέλη της ομάδας στη διαδικασία ενίσχυσης της υποδοχής) • Αξιοποίηση επαρκούς αριθμού αρμόδιων ατόμων για την υποδοχή ανάλογα με τον αριθμό των καλεσμένων
<p>Ενδεχόμενες ασεβείς συμπεριφορές κατά την</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας • Επίβλεψη της εκδήλωσης για πρόληψη εντάσεων

<p>επικοινωνία με το κοινό (1.6.6.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ορισμός υπεύθυνων ατόμων για την αντιμετώπιση και την πρόληψη εντάσεων
<p>Πιθανά παράπονα και δυσαρέσκεια του κοινού για την εξυπηρέτηση (1.6.6.4)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Επιλογή έμπειρου προσωπικού για την εξυπηρέτηση του κοινού ή επιλογή προσωπικού με καλές συστάσεις • Σταθερές συνεργασίες με προσωπικό εξυπηρέτησης
<p>Πιθανός συνωστισμός στην εξυπηρέτηση του κοινού (1.6.6.5)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Χωροθέτηση και σχεδιασμός για την τοποθέτηση των πόστων που ενδέχεται να υπάρξει συνωστισμός (μπουφές, εξυπηρέτηση, υποδοχή) σε ευρείς χώρους • Επικοινωνία με τους καλεσμένους και διασφάλιση της παρουσίας τους πριν από την εκδήλωση για την εκτίμηση του αριθμού των επισκεπτών και τον καθορισμό του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για την ομαλή εξυπηρέτηση τους • Αξιοποίηση επαρκούς αριθμού ατόμων για την εξυπηρέτηση ανάλογα με τον αριθμό των καλεσμένων
<p>Εν δυνάμει ανικανότητα επεξήγησης του τρόπου λειτουργίας των εφαρμογών και των προϊόντων στο κοινό λόγω έλλειψης τεχνικής εκπαίδευσης (1.6.6.6)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προετοιμασία απαντήσεων για όλες τις πιθανές ερωτήσεις (Q&As) που μπορεί να δεχτούν οι προωθητές των προϊόντων • Έρευνα στα μέσα ενημέρωσης για τα σχόλια (φήμες) που κυκλοφορούν για το προϊόν ή την εφαρμογή ώστε να συνταχθούν όλες οι πιθανές ερωτήσεις του κοινού και στη συνέχεια να καταγραφούν οι απαντήσεις σχετικά με τις οποίες θα εκπαιδευτούν οι προωθητές • Εκπαίδευση των προωθητών από εξειδικευμένους τεχνικούς • Συνεργασία με προωθητές ύστερα από αξιολόγηση (casting) των επικοινωνιακών ικανοτήτων και των τεχνικών γνώσεων που κατέχουν για τα προϊόντα
<p>Ενδεχόμενα προβλήματα στον φωτισμό ή τεχνικά προβλήματα κατά την αναπαραγωγή</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Πρόβα της εκδήλωσης και των ομιλιών και έλεγχος του φωτισμού και του ήχου (soundcheck) • Διασφάλιση παρουσίας τεχνικών στο χώρο κατά την διεξαγωγή της εκδήλωσης • Κατοχή εφεδρικών μικροφώνων, εξαρτημάτων, προβολέων και κατοχή αντιγράφων των παρουσιάσεων

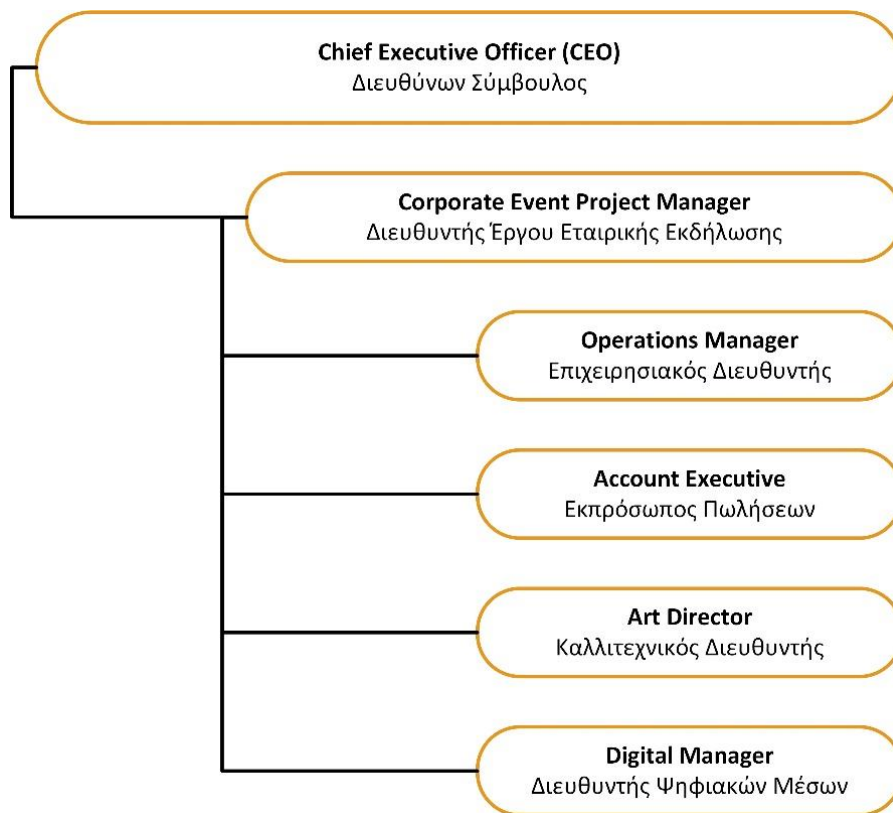
<p>οπτικοακουστικού υλικού (1.6.6.11), την ηχοληψία (1.6.6.12) τις ομιλίες (1.6.6.16), τις παρουσιάσεις (1.6.6.7) τις μουσικές εμφανίσεις (1.6.6.9) ή βλάβες στα μικρόφωνα (1.6.6.19)</p>	<p>ή άλλου οπτικοακουστικού υλικού σε επιπλέον συσκευές</p> <ul style="list-style-type: none"> • Σχεδιασμός δραστηριοτήτων που θα γίνονται σε περιπτώσεις που δημιουργούνται κενά λόγω τεχνικών προβλημάτων (π.χ. δημόσιες σχέσεις)
<p>Πιθανές δυσκολίες κατά την χρήση σύνθετων τεχνολογικών εφαρμογών για τις παρουσιάσεις (1.6.6.13)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Αποφυγή χρήσης σύνθετων εφαρμογών χωρίς να έχουν γίνει ενέργειες εξοικείωσης • Πρόβα της εκδήλωσης για την εξοικείωση με τις εφαρμογές
<p>Πιθανές καθυστερήσεις των ομιλητών (1.6.6.15)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προετοιμασία οπτικοακουστικού υλικού που θα μπορεί να παρουσιαστεί στα ενδεχόμενα κενά στο πρόγραμμα της εκδήλωσης ή προετοιμασία εδεσμάτων που θα μπορούν να προσφερθούν σε κάποιο κενό της ροής ή δημόσιες σχέσεις με τους καλεσμένους στα κενά • Πρόβα της εκδήλωσης και οργάνωση της άφιξης των ομιλητών νωρίτερα από το γεγονός • Συμφωνία με τους ομιλητές για άφιξη στον χώρο της εκδήλωσης νωρίτερα από το γεγονός
<p>Πιθανή έλλειψη προετοιμασίας των ομιλητών (1.6.6.17)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προετοιμασία και αποστολή σεναρίου, κειμένου ή παρουσίασης στους ομιλητές • Πρόβα της εκδήλωσης και προετοιμασία των ομιλητών
<p>Πιθανή κόπωση του προσωπικού (1.6.7.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ισάξια κατανομή του φόρτου εργασίας • Κατανομή προσωπικού ανά βάρδιες

<p>Πιθανές παραλείψεις ή λάθη στη σύνταξη των επικοινωνιακών εγγράφων (1.7.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Σύνταξη επικοινωνιακών εγγράφων από επικοινωνιολόγους που γνωρίζουν την ταυτότητα της εταιρίας και τα μηνύματα που πρέπει να επικοινωνηθούν • Έγκριση των εντύπων από τον υπεύθυνο πριν από την αποστολή • Καλές σχέσεις με τα μέσα ενημέρωσης και εξασφάλιση της δυνατότητας παρέμβασης για επισήμανση διορθώσεων σχετικά με τις αναρτήσεις (στο διαδίκτυο)
<p>Ενδεχόμενη σκόπιμη αλλοίωση των εξαγόμενων στατιστικών αποτελεσμάτων (1.7.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Εξαγωγή αριθμών για τις καταναλώσεις και τα δώρα που μοιράστηκαν από την λίστα προσέλευσης (απαραίτητη η ύπαρξη λίστας προσέλευσης και η ενημέρωση προς την ομάδα που διανείμει τα δώρα προκειμένου να δίνεται ένα στον κάθε καλεσμένο) • Ορισμός αρμόδιου ατόμου από το προσωπικό της εταιρίας για την καταγραφή της προσέλευσης, του αριθμού των δώρων που μοιράστηκαν, της ποσότητας των καταναλώσεων και των λοιπών στοιχείων
<p>Ενδεχόμενη αναγκαία διακοπή του έργου (1.8.2)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Προγραμματισμός εκδηλώσεων σε κλειστούς χώρους κατά την φθινοπωρινή εποχή • Εξασφάλιση επιπλέον εσωτερικού χώρου εντός της εγκατάστασης • Ύπαρξη σχεδίου ασφάλειας για έκτακτη ανάγκη κατόπιν συνεννόησης με τον υπεύθυνο του χώρου • Καλή επικοινωνία με τις αρχές και αξιοποίηση προσωπικού ασφαλείας • Περιφρούρηση της εκδήλωσης

4.3.3 Διαμόρφωση διαγράμματος ρόλων και αρμοδιοτήτων (RACI)

Από την θεματική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων για τους ρόλους και τις αρμοδιότητες των μελών της οργανωτικής δομής της εταιρίας διοργάνωσης εκδηλώσεων προέκυψε ο **Πίνακας 23**. Στον **Πίνακα 23** δίνονται οι αρμοδιότητες (υπεύθυνος εκτέλεσης - R, υπεύθυνος αποτελέσματος - A, σύμβουλος - C, ενήμερος - I) για κάθε εργασία της δομής ανάλυσης

εργασιών, όπως διαμορφώθηκε από όσα ανέφεραν οι συμμετέχουσες στην έρευνα. Οι συμμετέχουσες της έρευνας ήταν μέλη εταιρίας επικοινωνίας και διοργάνωσης εκδηλώσεων με κοινή οργανωτική δομή κατά έργο. Τα κύρια μέλη της εταιρίας που ανέφεραν ότι συμμετέχουν στον σχεδιασμό και την υλοποίηση των έργων εταιρικών εκδηλώσεων είναι ο Διευθυντής Έργου εταιρικής εκδήλωσης (**Project Manager**), ο Εκπρόσωπος Πωλήσεων (**Account Executive**), ο Διευθυντής Ψηφιακών Μέσων (**Digital Manager**), ο Καλλιτεχνικός Διευθυντής (**Art Director**), ο Επιχειρησιακός Διευθυντής (**Operations Manager**), και ο Διευθύνων Σύμβουλος (**Chief Executive Officer - CEO**) της εταιρίας. Στο **Σχήμα 25** παρουσιάζεται η οργανωτική δομή για τα έργα εταιρικών εκδηλώσεων σύμφωνα με τους ρόλους που προδιαγράφηκαν από τις συμμετέχουσες.



Σχήμα 25: Οργανωτική δομή έργου εταιρικής εκδήλωσης

Πίνακας 23: Διάγραμμα RACI για τις εταιρικές εκδηλώσεις

Διάγραμμα RACI για τις εταιρικές εκδηλώσεις						
	Project Manager	Account Executive	Digital Manager	Art Director	Operations Manager	CEO
Ορισμός σκοπού, εύρους, τοποθεσίας και προδιαγραφών ποιότητας	R/A	C			C	I
Εκτίμηση της ημερομηνίας της εκδήλωσης	R/A	C			C	I
Εκτίμηση κόστους έργου	R/A	C			C	I
Διαχείριση εύρους	R/A	I			C	I/C
Χρονοπρογραμματισμός	R/A	I			C	I
Διοίκηση ποιότητας	R/A	I			C	I/C
Διαχείριση κόστους	R/A	I			C	I/C
Διαχείριση κινδύνων	R/A	I			C	I/C
Σχεδιασμός του προγράμματος της εκδήλωσης και καθορισμός σειράς δραστηριοτήτων	R/A	C	I	I	C	I
Σχεδιασμός του προγράμματος για πριν από την εκδήλωση	R/A	C	I	I	C	I
Σχεδιασμός του προγράμματος για μετά από την εκδήλωση	R/A	C	I	I	C	I
Ορισμός των αρμοδιοτήτων του προσωπικού της εταιρίας	R/A	C	I	I	C	I
Εκπαίδευση του προσωπικού ή προσλήψεις εξειδικευμένου προσωπικού	R	C			C	A
Αναθεωρήσεις στις απαιτήσεις	R/A	I	I	I	C	I/C
Σχεδιασμός στρατηγικής μάρκετινγκ και προωθητικών ενεργειών	R	I	C	I	C	A
Σχεδιασμός προτάσεων και προδιαγραφών για τις υπερβολαβίες	R/A	I			C	I
Καθορισμός ημερομηνίας εκδήλωσης (ανάλογα με την διαθεσιμότητα των χώρων)	R/A	I	I	I	C	I
Αναζήτηση υπερβολάβων και προμηθευτών	A	R			C	
Επικοινωνία με τους υπεύθυνους των χώρων	A	R			C	

Έλεγχος της διαθεσιμότητας και των προδιαγραφών των χώρων	A	R			C	
Έγκριση των χώρων	R/A	I	I	I	C	I
Επικοινωνία με εταιρίες γραφικών τεχνών και διαφημιστικές εταιρίες	A	R		I/C	C	
Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων για τα εικαστικά και το οπτικοακουστικό υλικό	R/A	I		I/C	C	I
Αποστολή των προδιαγραφών για τα εικαστικά και το οπτικοακουστικό υλικό	A	R		C	C	
Παραλαβή δείγματος των εικαστικών και του οπτικοακουστικού υλικού	A	R		I	I/C	
Αποστολή των απαιτούμενων διορθώσεων για τα εικαστικά και το οπτικοακουστικό υλικό στον υπεργολάβο	A	R		C	C	
Επικοινωνία με κατασκευαστικές εταιρίες	A	R		I	C	
Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων για τις κατασκευές	R/A	I		I/C	C	I
Αποστολή των προδιαγραφών για τις κατασκευές	A	R		C	C	
Παραλαβή δείγματος των κατασκευών	A	R		I	I/C	
Αποστολή των απαιτούμενων διορθώσεων για τις κατασκευές	A	R		C	C	
Διαχείριση υπεργολαβιών για τα αναμνηστικά δώρα	R/A	C		I/C	C	
Επικοινωνία με τεχνικούς και εταιρίες εξοπλισμού	A	R			C	
Αποστολή των απαιτήσεων για τον εξοπλισμό και την τεχνική υποστήριξη	A	R			C	
Επιλογή και έγκριση των υπεργολάβων των τεχνικών υπηρεσιών και του εξοπλισμού	R/A	I			C	I
Επικοινωνία με εταιρίες τροφοδοσίας	A	R			C	
Αποστολή απαιτήσεων για τα γεύματα, τα ποτά και τις υπηρεσίες τροφοδοσίας	A	R			C	
Επιλογή και έγκριση της τροφοδοσίας	R/A	I			C	I
Επικοινωνία με μουσικά σχήματα ή καλλιτέχνες, ηχολήπτες,	R/A	C			I	

παρουσιαστές, ομιλητές και φωτογράφους						
Έλεγχος της διαθεσιμότητας των καλλιτεχνών	R/A	I			I	
Αποστολή των απαιτήσεων για τον ήχο, την μουσική, τις παραστάσεις, τις παρουσιάσεις, τις ομιλίες και τις φωτογραφίες	R/A	C			C	
Επιλογή και έγκριση της υπεργολαβίας για την ηχοληψία, τις μουσικές εμφανίσεις, τις παραστάσεις, τις παρουσιάσεις, τις ομιλίες και τις φωτογραφίες	R/A	I			C	I
Επικοινωνία με συνεργεία καθαρισμού	A	R			C	
Αποστολή των απαιτήσεων για τον καθαρισμό	A	R			C	
Έγκριση της υπεργολαβίας για τον καθαρισμό	R/A	I			C	
Καθορισμός της λίστας των καλεσμένων	R/A	I			C	I
Καθορισμός του τρόπου πρόσκλησης	R/A	I				
Επικοινωνία με τους καλεσμένους για διασφάλιση της διαθεσιμότητάς τους	A	R				
Προετοιμασία των προσκλήσεων	R/A	I		C		
Σχεδιασμός για την άφιξη και την διαμονή των καλεσμένων από άλλες πόλεις (κρατήσεις ξενοδοχείων, εστιατορίων, εισιτηρίων)	A	R			C	I
Διαφήμιση της εκδήλωσης στα μέσα ενημέρωσης	A	I	R	C	C	I
Αποστολή ενημερωτικών email για την εκδήλωση	A	R		C	I/C	
Αποστολή των προσκλήσεων στους καλεσμένους	A	R			I/C	I
Συνάντηση για τον προγραμματισμό της άφιξης των προμηθευτών και των υπεργολάβων στον χώρο	R/A	C			I	
Παραλαβή των τελικών εικαστικών και του τελικού οπτικοακουστικού υλικού	A	R	I	C	I	
Προετοιμασία ή συσκευασία των παραλαβών των τελικών εικαστικών και του υλικού	A	R		C		

Παραλαβή των τελικών κατασκευών	A	R	I	C	I	
Προετοιμασία των τελικών κατασκευών	A	R		C		
Παραλαβή εξοπλισμού	A	R			I	
Συναρμολόγηση και προετοιμασία εξοπλισμού	R/A					
Παραλαβή τροφοδοσίας	A	R			I	
Παραλαβή αναμνηστικών δώρων	A	R		I/C	I	
Προετοιμασία και συσκευασία αναμνηστικών δώρων	A	R		I/C		
Μεταφορά υλικών στους χώρους της εκδήλωσης	R/A	C			C	
Καθαριότητα των χώρων πριν από την εκδήλωση	R/A				C	
Διαμόρφωση των χώρων και διακόσμηση	R/A	C		C	C	
Δημιουργία υποδομών στους χώρους	R/A	C		C	C	
Τοποθέτηση σημάτων και εικαστικών στους χώρους	A			R	C	
Κατανομή του εξοπλισμού, των υλικών, των κατασκευών	R/A				C	
Πρόβα της εκδήλωσης	R/A	C	I	I	C	I
Υποδοχή και καλωσόρισμα καλεσμένων	R/A	C			C	I
Έλεγχος προσέλευσης	R/A	C			C	I
Επικοινωνία με το κοινό και εξυπηρέτηση των καλεσμένων	R/A	C	I	I	C	I
Παραστάσεις	R/A	I/C			I/C	I
Μουσικές εμφανίσεις	R/A	I/C			I/C	I
Αναπαραγωγή οπτικοακουστικού υλικού	R/A	I/C			I/C	I
Ηχοληψία	R/A	I/C			I/C	I
Παρουσιάσεις	R/A	I/C			I/C	I
Διεξαγωγή ομιλιών	R/A	I/C			I/C	I
Λήψη φωτογραφιών	R/A	I/C			I/C	I

Ανακοινώσεις	R/A	I/C			I/C	I
Διαγωνισμοί	R/A	I/C			I/C	I
Κληρώσεις δώρων	R/A	I/C			I/C	I
Διαλείμματα	R/A	I/C			I/C	I
Δραστηριότητες για την αποχώρηση του κοινού	R/A	I/C			I/C	I
Διανομή αναμνηστικών δώρων	R/A	I/C			I/C	I
Παρακολούθηση σωστής διεξαγωγής προγράμματος	R/A				C	I
Παρακολούθηση για την ασφάλεια της εκδήλωσης	R/A				C	
Ανακατανομή, συσκευασία των υλικών και αποξήλωση υποδομών	R/A				C	
Επικοινωνία με υπεργολάβους και πληρωμές	R/A	C				
Υλοποίηση μεταφορών για την επιστροφή των υλικών	R/A	C			C	
Καθαριότητα των χώρων μετά από την εκδήλωση	R/A				C	
Ξενάγηση καλεσμένων από άλλες πόλεις στα αξιοθέατα	R/A	C			I	I
Σύνταξη επικοινωνιακών εγγράφων και αναφορών για την εκδήλωση	R/A				I	I
Απολογισμός της εκδήλωσης	R/A	C	C	C	C	C
Εξαγωγή στατιστικών στοιχείων	R/A	C			C	I

5 Συζήτηση

Ένα σημείο που αξίζει να συζητηθεί είναι το ζήτημα της υπεργολαβίας για την διεξαγωγή των εταιρικών εκδηλώσεων. Μία κοινή τακτική που εντοπίστηκε από όσα ειπώθηκαν κατά την διαδικασία των συνεντεύξεων είναι η ανάθεση μεγάλου μέρους των απαιτούμενων εργασιών σε υπεργολάβους, και ειδικότερα εκείνων που απαιτούνται για την δημιουργία και την προμήθεια των κατασκευών, των εικαστικών, και του εξοπλισμού. Μόνο ένας από τους τέσσερις συμμετέχοντες ανέφερε πως το έντυπο υλικό, οι παρουσιάσεις και τα αναμνηστικά δώρα παράγονται από την εταιρία. Το γεγονός ότι η εξασφάλιση μεγάλου μέρους των πόρων των εταιρικών εκδηλώσεων ανατίθεται σε εταιρίες προμηθευτών έγινε ιδιαίτερα αντιληπτό και κατά την διεξαγωγή του δεύτερου μέρους των συνεντεύξεων για την διαμόρφωση του διαγράμματος ρόλων και αρμοδιοτήτων. Επιπλέον, παρόλο που η υπεργολαβία είναι πάγια τακτική και οι σχετικές διαδικασίες έχουν σχεδόν αυτοματοποιηθεί, ήταν κοινή θέση σε όλους τους συμμετέχοντες πως η ανάθεση εργασιών σε υπεργολάβους ενέχει αρκετούς κινδύνους, κυρίως λόγω του ότι η διασφάλιση σημαντικών πόρων της εκδήλωσης εξαρτάται από αυτούς και όχι από την ίδια την εταιρία, αλλά και λόγω του ότι η ίδια η εταιρία δεν κατέχει την απαραίτητη τεχνογνωσία για την παραγωγή όλων όσων χρειάζονται για την εκδήλωση (σκηνή, μουσική, τροφοδοσία, κατασκευές, εικαστικά, έντυπα και άλλα). Οι βασικότεροι τρόποι που αναφέρθηκαν για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων είναι οι καλές σχέσεις με τους προμηθευτές, η γραπτή επικοινωνία με τους υπεργολάβους για το κόστος και τις απαιτούμενες προδιαγραφές των υλικών, η επιλογή εναλλακτικών προμηθευτών και η εξασφάλιση σταθερών συνεργασιών εφόσον υπάρχει γνώση πως οι προμηθευτές χρησιμοποιούν καλές πρακτικές και είναι συνεπείς.

Ένας ακόμη κίνδυνος στον οποίο έδωσαν ιδιαίτερη βαρύτητα οι συμμετέχοντες στις συνεντεύξεις είναι οι αλλαγές στις απαιτήσεις του έργου. Οι αλλαγές στις προδιαγραφές και τις απαιτήσεις που περιέγραψαν οι συνεντευξιαζόμενοι αποτελούν, σύμφωνα με την θεωρία

της διοίκησης έργων, το φαινόμενο της ολίσθησης του εύρους (scope creep). Το φαινόμενο αυτό συναντάται αρκετά συχνά στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων και οι απαιτήσεις για την ημερομηνία, τον χώρο, τα εικαστικά, τις κατασκευές, την διακόσμηση, το πρόγραμμα, μπορεί να αλλάξουν ανά πάσα στιγμή ανάλογα τα κριτήρια του υπεύθυνου του έργου. Μάλιστα, εάν οι αλλαγές συμβούν σε προχωρημένο στάδιο του κύκλου ζωής του έργου τότε το προστιθέμενο κόστος είναι μεγάλο, και παράλληλα δημιουργούνται σημαντικές καθυστερήσεις. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, για την μείωση αυτού του φαινομένου είναι αναγκαίο οι απαιτήσεις εξ' αρχής να είναι τεκμηριωμένες και ξεκάθαρες. Ωστόσο, όπως αναφέρεται και στη βιβλιογραφία, οι αλλαγές και οι αναθεωρήσεις στις απαιτήσεις και το εύρος του έργου συμβαίνουν πολύ συχνά σε όλους τους τύπους έργων. Πιθανόν όμως, στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων η διαχείριση του φαινομένου να είναι πιο σύνθετη εξαιτίας του μεγάλου όγκου των υπερβολών. Αυτό, διότι έπειτα από τον καθορισμό των απαιτήσεων οι εκτεταμένες δραστηριότητες επικοινωνίας με προμηθευτές που ακολουθούν (αναζήτηση προμηθευτών, αποστολή προδιαγραφών, παραλαβή δειγμάτων, αποστολή διορθώσεων, έγκριση) θα πρέπει να επαναλαμβάνονται δημιουργώντας βρόχους που προκαλούν σημαντικές καθυστερήσεις.

Περαιτέρω, κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων, δόθηκε ιδιαίτερη σημασία από τους συμμετέχοντες σε κινδύνους οι οποίοι έχουν επίπτωση ή επηρεάζουν την καθορισμένη απαίτηση του χρόνου του έργου, όπως συμβαίνει για παράδειγμα με τις πιθανές καθυστερήσεις σε δραστηριότητες ή τις ενδεχόμενες αποκλίσεις από το πρόγραμμα. Το στοιχείο αυτό επιβεβαιώνει το γεγονός ότι στις εταιρικές εκδηλώσεις ο χρόνος παράδοσης του έργου έχει μεγάλη σημασία και πρέπει να τηρείται, ενώ, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, πιθανόν να είναι εξίσου σημαντικός όσο και ο προϋπολογισμός.

Μερικά ακόμη σημεία που κρίνεται σκόπιμο να συζητηθούν αφορούν την σχέση του εύρους της εταιρικής εκδήλωσης με τον τύπο της οργανωτικής δομής και το είδος της εταιρίας. Από τις περιγραφές που λήφθηκαν κατά την διαδικασία των συνεντεύξεων του πρώτου μέρους έγινε

κατανοητό πως ο τύπος της οργανωτικής δομής διέφερε στην κάθε εταιρία. Για παράδειγμα, διαπιστώθηκε ότι ένας από τους συμμετέχοντες ήταν μέλος εταιρίας με οργανωτική δομή κατά έργο, ενώ από την πρώτη ημι-δομημένη συνέντευξη έγινε αντιληπτό ότι η οργανωτική δομή της αντίστοιχης εταιρίας ήταν κατά λειτουργία. Επίσης, στο δείγμα των ανθρώπων που συμμετείχαν στο πρώτο μέρος των ημι-δομημένων συνεντεύξεων εμπεριέχονταν διευθυντές έργων εκδηλώσεων εργαζόμενοι σε εταιρίες που η κύρια δραστηριότητα τους δεν ήταν η διοργάνωση εκδηλώσεων. Τα σημεία αυτά οδήγησαν στη συλλογή δεδομένων που μεταδίδουν πληροφορία για εργασίες που σχετίζονται με την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των επιμέρους τμημάτων της εταιρίας. Επίσης, πληροφορίες για εργασίες που γίνονται εντός της εταιρίας, όπως για παράδειγμα η προετοιμασία των ομιλιών των διευθυντών και η προετοιμασία των παρουσιάσεων των πωλητών, δίνονται και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Τα δεδομένα αυτά επιλέχθηκε να μην αξιοποιηθούν για την διαμόρφωση των πρότυπων δομών, διότι με αυτόν τον τρόπο θα περιορίζονταν η εφαρμογή τους και ο προγραμματισμός του έργου θα γινότανε πιο σύνθετος. Επίσης, άλλα δεδομένα που δεν αξιοποιήθηκαν για τον ίδιο λόγο είναι εκείνα που περιγράφουν εργασίες για τις οποίες δεν απαιτούνται πόροι και χρόνος και ταυτόχρονα δεν έχουν σημαντικό αντίκτυπο για την επιτυχημένη υλοποίηση του έργου.

Επιπλέον, αναφορικά με την διαμόρφωση της πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις, ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία γίνεται λόγος για δραστηριότητες διαχείρισης των εθελοντών οι οποίες τονίζεται ότι είναι πολύ σημαντικό να εκτελούνται τόσο εντός του πλαισίου διαχείρισης εύρους και πόρων όσο και στο πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων. Αντίθετα, από την έρευνα αποτυπώθηκε ότι πολύ σπάνια αξιοποιούνται εθελοντές για την διεξαγωγή των εταιρικών εκδηλώσεων. Μάλιστα, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, μία τέτοια ενέργεια θα προσέθετε κινδύνους στο έργο. Πιθανόν, αυτό να αντιμετωπίζεται διαφορετικά στις μεγαλύτερες εκδηλώσεις του τύπου «εξέχουσες εκδηλώσεις» (major events), και, διευθυντές έργων τέτοιου τύπου εκδηλώσεων δεν υπήρχαν

στο δείγμα των συνεντευξιαζόμενων. Το ζήτημα που αφορά την αξιοποίηση εθελοντών για την διεξαγωγή των εταιρικών εκδηλώσεων τίθενται προς μελλοντική διερεύνηση.

Όσον αφορά την διαμόρφωση του διαγράμματος ρόλων και αρμοδιοτήτων, βασίστηκε σε δεδομένα που συλλέχθηκαν από δύο διευθύντριες έργων εταιρικών εκδηλώσεων και μέλη εταιρίας επικοινωνίας και διοργάνωσης εκδηλώσεων. Παρόλο που το δείγμα των συμμετεχόντων δεν ήταν μεγάλο, και η ομάδα του έργου που παρουσίασαν ήταν πανομοιότυπη, εντοπίστηκαν αρκετές διαφορές στην κατανομή των ρόλων. Συνεπώς, από την έρευνα προέκυψε ότι είναι δυνατόν, σε κάθε έργο εταιρικής εκδήλωσης, οι αρμοδιότητες να κατανέμονται με περισσότερους από έναν τρόπους, ανάλογα τις ανάγκες της εταιρίας και τις ιδιαίτερες ικανότητες και ειδικότητες των μελών της.

Συνοπτικά, μερικά ερωτήματα που προέκυψαν και τίθενται προς μελλοντική διερεύνηση είναι πρώτον, το κατά πόσο είναι αποδοτικό οι εταιρίες διοργάνωσης εκδηλώσεων να επενδύσουν στην απόκτηση χώρων, ειδικού εξοπλισμού και τεχνογνωσίας για την παραγωγή όλων των απαιτούμενων πόρων της εκδήλωσης ή κατά πόσο σκόπιμο είναι η εξασφάλιση αυτών των πόρων να ανατίθεται σε υπερβολάβους. Δεύτερον, ένα άλλο θέμα προς διερεύνηση έγκειται στο κατά πόσο ωφέλιμη είναι η αξιοποίηση της εθελοντικής εργασίας για τις εταιρικές εκδηλώσεις και κατά πόσο οι εταιρίες προθυμοποιούνται να αποκτήσουν την γνώση και τους πόρους που απαιτούνται για τις διαδικασίες διαχείρισης των εθελοντών. Τέλος, ένα ακόμη ερώτημα στο οποίο η έρευνα δεν κατάφερε να δώσει απαντήσεις, αφορά τους τρόπους αντιμετώπισης των κινδύνων εκείνων που δεν αντιστοιχούν σε καθορισμένες δραστηριότητες του έργου εταιρικής εκδήλωσης, δηλαδή των κινδύνων που καταγράφηκαν ως εξωτερικοί (π.χ. ακραία καιρικά φαινόμενα, απεργίες, διαδηλώσεις, δυσφήμιση της εκδήλωσης από τον τύπο).

6 Συμπεράσματα

Ένα σημαντικό στοιχείο που προέκυψε από την έρευνα, και ειδικότερα από την διαμόρφωση της πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις, είναι ότι σε αυτόν τον τύπο έργων το στάδιο της υλοποίησης μπορεί να διακρίνεται στην υλοποίηση όσων σχεδιάστηκαν για την προετοιμασία της εκδήλωσης όπως οι προωθητικές ενέργειες και οι προμήθειες των πόρων, και στο στάδιο υλοποίησης της ίδιας της εκδήλωσης, δηλαδή του προγράμματος αμέσως πριν, αμέσως μετά και κατά την διάρκεια του γεγονότος. Το σημείο αυτό, είναι κάτι που διακρίνει τις εταιρικές εκδηλώσεις από τα τυπικά έργα όπως τα κατασκευαστικά, τα έργα πληροφορικής (IT) και τα δημόσια έργα. Τα τυπικά έργα, σύμφωνα με την θεωρία της διοίκησης έργων, έχουν τέσσερις φάσεις κύκλου ζωής, την φάση του προσδιορισμού, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της παράδοσης. Ενώ, κατά το στάδιο της υλοποίησης, παράλληλα υπάρχει και η φάση της παρακολούθησης του έργου όπου μετράτε και ελέγχεται η σωστή εκτέλεση ανάλογα με όσα έχουν συμφωνηθεί. Η διαφορά που εντοπίστηκε μεταξύ των έργων εταιρικών εκδηλώσεων και των τυπικών έργων είναι ότι στα πρώτα, το φυσικό αντικείμενο του έργου, που είναι η ίδια η εκδήλωση, αποτελεί μία ξεχωριστή φάση, και ακόμη, ότι δεν υπάρχει φάση παρακολούθησης διότι συμπίπτει με τη φάση της υλοποίησης της εκδήλωσης (ημέρα εκδήλωσης) κατά την οποία εκτελείτε μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων.

Άλλα στοιχεία που προέκυψαν είναι πρώτον ότι οι απαιτούμενες εργασίες για την διεξαγωγή των εταιρικών εκδηλώσεων μπορούν να ομαδοποιηθούν ανά φάση του κύκλου ζωής του έργου, και σύμφωνα με αυτό, ότι η δομή ανάλυσης εργασιών (WBS) μπορεί να περιλαμβάνει στο δεύτερο επίπεδο τα παραδοτέα: εναρκτήρια συνάντηση, σχεδιασμός έργου, υλοποίηση έργου, υλοποίηση εκδήλωσης και συνάντηση ολοκλήρωσης. Περαιτέρω, στα συμπεράσματα της έρευνας προστίθεται το γεγονός ότι η υπερβολαβία είναι μία πάγια τακτική που χρησιμοποιείται για την υλοποίηση των έργων εταιρικών εκδηλώσεων και ότι παρόλο που οι

σχετικές διαδικασίες έχουν σχεδόν αυτοματοποιηθεί, η τακτική αυτή συνδέεται με μεγάλο μέρος των κινδύνων στα έργα αυτά. Επιπρόσθετα, κίνδυνοι στις εταιρικές εκδηλώσεις, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι οι ενδεχόμενες ετεροχρονισμένες αλλαγές στις απαιτήσεις του έργου, οι πιθανές εκπρόθεσμες παραλαβές υλικών από τους προμηθευτές, τα ενδεχόμενα τεχνικά προβλήματα κατά την διεξαγωγή της εκδήλωσης, οι πιθανές παραλείψεις στη διαδικασία αποστολής των προσκλήσεων, τα πιθανά κωλύματα και ο συνωστισμός των επισκεπτών και η ενδεχόμενη μη τήρηση του προγράμματος. Παράλληλα εντοπίστηκαν και μερικοί εξωτερικοί κίνδυνοι που σχετίζονται με τις καιρικές συνθήκες και τις πληροφορίες που μεταδίδονται από τα μέσα ενημέρωσης για το γεγονός. Για την αντιμετώπιση των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις, αποτυπώθηκε από την έρευνα ότι είναι απαραίτητη η γραπτή επικοινωνία με τους προμηθευτές και τον υπεύθυνο του έργου για ότι αφορά τις απαιτήσεις, τις προδιαγραφές των υλικών και το κόστος, η ευελιξία της ομάδας, η επίβλεψη των διαδικασιών, η έρευνα για την ύπαρξη άλλων παρόμοιων εκδηλώσεων στις επιθυμητές ημερομηνίες, η δέσμευση εναλλακτικών επιλογών σχετικά με τους καλλιτέχνες, τους χώρους και τους προμηθευτές, οι καλές και σταθερές σχέσεις με τους προμηθευτές, η τηλεφωνική επικοινωνία με τους καλεσμένους πριν από την εκδήλωση, η πρόβα της εκδήλωσης και η καταγραφή και ο έλεγχος της προσέλευσης στην εκδήλωση. Τέλος, στα συμπεράσματα της έρευνας προστίθεται το ότι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των μελών της ομάδας του έργου μπορούν να κατανεμηθούν με διάφορους τρόπους, ανάλογα κάθε φορά τις ανάγκες της εταιρίας, τον τύπο της εταιρικής εκδήλωσης και τις ιδιαίτερες ικανότητες του προσωπικού. Ωστόσο, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα πως ο Διευθυντής του έργου έχει τις περισσότερες ευθύνες για την εκτέλεση και τον έλεγχο μεγάλου μέρους των δραστηριοτήτων.

7 Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Παράδειγμα δομής ανάλυσης εργασιών για εκπαιδευτικά γεγονότα	44
Πίνακας 2: Κίνδυνοι στα έργα εταιρικών εκδηλώσεων	56
Πίνακας 3: Παραδείγματα εκτίμησης των επιπτώσεων των κινδύνων στα έργα εκδήλωσης ...	62
Πίνακας 4: Πίνακας πιθανοτήτων και συνεπειών κινδύνων	63
Πίνακας 5: Ενδεικτικά μέτρα αντίδρασης στους κινδύνους	66
Πίνακας 6: Γενική δομή ανάλυσης κινδύνων	72
Πίνακας 7: Κίνδυνοι ανά δραστηριότητα της εταιρικής εκδήλωσης εορτασμού	74
Πίνακας 8: Κίνδυνοι στην εκδήλωση για την ανακοίνωση στον τύπο	75
Πίνακας 9: Βιβλιογραφικές αναφορές για την δομή ανάλυσης εργασιών	100
Πίνακας 10: Δραστηριότητες των εταιρικών εκδηλώσεων σύμφωνα με την βιβλιογραφία ...	101
Πίνακας 11: Δραστηριότητες δεύτερου επιπέδου σύμφωνα με την βιβλιογραφία	104
Πίνακας 12: Γενικό προσχέδιο δομής ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις	105
Πίνακας 13: Λεξικό του γενικού προσχεδίου δομής ανάλυσης εργασιών	108
Πίνακας 14: Οι συμμετέχοντες της έρευνας	114
Πίνακας 15: Εξωτερικοί κίνδυνοι στις εταιρικές εκδηλώσεις	125
Πίνακας 16: Πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών για τις εταιρικές εκδηλώσεις	125
Πίνακας 17: Ενδεικτικές συσχετίσεις των δραστηριοτήτων	132
Πίνακας 18: Δεύτερο επίπεδο πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών	138
Πίνακας 19: Διαφορές πρότυπης δομής ανάλυσης εργασιών και προσχεδίου	139
Πίνακας 20: Πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων για τις εταιρικές εκδηλώσεις	139
Πίνακας 21: Δεύτερο επίπεδο πρότυπης δομής ανάλυσης κινδύνων	145
Πίνακας 22: Ενέργειες αντιμετώπισης των κινδύνων στις εταιρικές εκδηλώσεις	152
Πίνακας 23: Διάγραμμα RACI για τις εταιρικές εκδηλώσεις	168
Πίνακας 24: Κωδικοί ποιοτικών δεδομένων έρευνας	185
Πίνακας 25: Κωδικοποίηση δεδομένων στα οποία δίνει έμφαση η βιβλιογραφία	195
Πίνακας 26: Θέματα ποιοτικών δεδομένων έρευνας	196

8 Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Διεργασίες διαχείρισης εύρους έργου	15
Σχήμα 2: Δομή ανάλυσης εργασιών WBS	16
Σχήμα 3: Διάγραμμα RACI.....	18
Σχήμα 4: Οργανωτική δομή κατά λειτουργία.....	20
Σχήμα 5: Οργανωτική δομή κατά έργο.....	20
Σχήμα 6: Οργανωτική δομή ασθενούς μήτρας	21
Σχήμα 7: Οργανωτική δομή εξισορροπημένης μήτρας.....	22
Σχήμα 8: Οργανωτική δομή ισχυρούς μήτρας.....	22
Σχήμα 9: Διάγραμμα Gantt	23
Σχήμα 10: Πιθανότητα εμφάνισης κινδύνων στον κύκλο ζωής ενός έργου	25
Σχήμα 11: Κύρια χαρακτηριστικά των εταιρικών εκδηλώσεων	32
Σχήμα 12: Τρίγωνο των απαιτήσεων του έργου	33
Σχήμα 13: Περιορισμοί στον σχεδιασμό της εταιρικής εκδήλωσης	39
Σχήμα 14: Παράδειγμα WBS για εταιρική εκδήλωση απονομής βραβείων	42
Σχήμα 15: Δομή ανάλυσης εργασιών (WBS) διεθνών ακαδημαϊκών συνεδρίων	46
Σχήμα 16: Διεργασία Διαχείρισης κινδύνων – Πρότυπο ISO 31000:2018	50
Σχήμα 17: Δομή ανάλυσης κινδύνων	71
Σχήμα 18: Δομή ανάλυσης κινδύνων για την κατασκευή υποδομών εκδήλωσης	76
Σχήμα 19: Διάγραμμα ροής εργασίας	84
Σχήμα 20: Διαδικασία Α μέρους ημι-δομημένων συνεντεύξεων	91
Σχήμα 21: Διαδικασία Β μέρους ημι-δομημένων συνεντεύξεων	93
Σχήμα 22: Διαδικασία ανάλυσης ποιοτικών δεδομένων	98
Σχήμα 23: Μοντέλο χωνιού (funnel model) για τις βιβλιογραφικές πηγές	100
Σχήμα 24: Δεύτερο επίπεδο προσχεδίου δομής ανάλυσης εργασιών	107
Σχήμα 25: Οργανωτική δομή έργου εταιρικής εκδήλωσης	167
Σχήμα 26: Διάγραμμα Gantt εταιρικής εκδήλωσης	201

9 Κατάλογος Αναφορών

- ABBOT, J. & M.W, G. 2000. Event and Venue Management: Minimizing Liability Through Effective Crowd Management Techniques. *Event Management*, 6, 259-270.
- ADAMS, W. 2015. Conducting Semi-Structured Interviews.
- ADHABI, E. & ANOZIE, C. 2017. Literature Review for the Type of Interview in Qualitative Research. *International Journal of Education*, 9, 86.
- ALLEN, J. 2007. *The executive's guide to corporate events and business entertaining*, John Wiley & Sons Canada, Ltd.
- ALLEN, J., O'TOOLE, W., HARRIS, R. & MCDONNELL, I. 2010. *Festival and Special Event Management, 5th Edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- ALLEN, J., O'TOOLE, W., HARRIS, R., MCDONNELL, I., 2008. *Festival & Special event management, 4th edition*, John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- ANIH, A. S. 2012. Basic Strategy in Corporate Event Management, Guide for Nigerian Event Firms. *Thesis, Centria University of Applied Sciences*.
- ARMSHAW, D. 2005. There has to be a better way than this!: How to get big benefits from project management basics. Paper presented at PMI® Global Congress 2005—EMEA, Edinburgh, Scotland. Newtown Square. *Project Management Institute*.
- BEETON, S. & MORRISON, A. 2019. *The Study of Food, Tourism, Hospitality and Events, 21st-Century Approaches*, Springer.
- BELOPOL, A. 2012. Exploring and analyzing a risk management framework for an influential sporting event : Case: World Masters Athletics Championship - Jyväskylä, Finland.
- BERGAMIN, L., ROWE, N., BEIRAO, P., HOPKINS, S. & LIU, W. 2014. Group event project plan, go online conference. *University of Greenwich*.
- BLADEN, C., KENNEL, J., ABSON, E. & WILDE, N. 2012. *Events Management, an Introduction, 1st ed.*, Routledge.
- BLIXT, C. & KIRYTOPOULOS, K. 2017. Challenges and competencies for project management in the Australian public service. 30, 286-300.
- BOWDIN, G. A. J., ALLEN, J., O'TOOLE, W., HARRIS, R. & MCDONNELL, I. 2006. *Events Management, 2nd Edition*, Elsevier Ltd.
- BOYATZIS, R. 1998. Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development.
- BUREK, P. 2013. The ABC basics of the WBS Paul Burek. Paper presented at PMI® Global Congress 2013—North America, New Orleans, LA. Newtown Square. *Project Management Institute*.
- CARLSEN, J., GETZ, D. & SOUTAR, G. 2000. Event Evaluation Research. *Event Management*, 6, 247-257.

- CRUZ, F. M. D. L. & SOCA, V. A. 2008. Effective management of fixed deadline projects. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—North America, Denver, CO. Newtown Square,. *Project Management Institute*.
- DAVID, P., KLINE, S. & DAI, Y. 2005. Corporate Social Responsibility Practices, Corporate Identity, and Purchase Intention: A Dual-Process Model. *Journal of Public Relations Research*, 17, 291-313.
- ELLISTON, T. D. C. O. 2010. Event safety risk assesment and event management plan for small to medium sized community events.
- FENICH, G. G. 2015. *Planning and Management of Meetings, Expositions, Events and Conventions*, Pearson.
- FEREDAY, J. & MUIR-COCHRANE, E. 2006. Demonstrating Rigor Using Thematic Analysis: A Hybrid Approach of Inductive and Deductive Coding and Theme Development. *International Journal of Qualitative Methods*, 5, 1-11.
- FRIEDMAN, S. 2008. Roles, responsibilities, and resources: best practices in managing people. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—North America, Denver, CO. Newtown Square. *Project Management Institute*.
- GETZ, D. 2007. *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events, 1st edition*, Elsevier Ltd.
- GOLDBLATT, J. 2011. *Special Events: A New Generation and the Next Frontier, 6th edition*, John Wiley & Sons, Inc.
- HALSEY, T. 2010. *Freelancer's Guide to Corporate Event Design: From Technology Fundamentals to Scenic and Environmental Design, 1st edition*, Elsevier Inc. .
- HARRELL, M. & BRADLEY, M. 2009. Data Collection Methods. Semi-Structured Interviews and Focus Groups. 147.
- HARTMAN, F., ASHRAFI, R. & JERGEAS, G. 1998. Project management in the live entertainment industry: what is different? *International Journal of Project Management*, 16, 269-281.
- HAUGAN, G. T. 2002. *Effective Work Breakdown Structures (The Project Management Essential Ibrary Series)*, Management Concepts.
- HILLSON, D. 2002. Use a risk breakdown structure (RBS) to understand your risks. Paper presented at Project Management Institute Annual Seminars & Symposium, San Antonio, TX. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- ISO 21500:2012. Guidance on project management.
- ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. *BSI Standards Publication*.
- JOHNSTON, M. 2014. Secondary Data Analysis: A Method of Which the Time has Come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 3, 619-626.
- KERZNER, H. 2006. *Project Management Case Studies, 2nd edition*, Wiley.
- KHODEIR, L. M. & NABAWY, M. 2019. Identifying key risks in infrastructure projects – Case study of Cairo Festival City project in Egypt. *Ain Shams Engineering Journal*, 10, 613-621.
- KIRYTOPOULOS, K. 2013. Διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στη διοίκηση έργων, Σχολή Μηχανολόγων Μηχανικών, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, διαθέσιμο από: <http://kkir.simor.ntua.gr/pm-resources.html> [2020].

- KITCHIN, P. & FERDINAND, N. 2012. *Events Management: An International Approach*.
- KOHL, H. 2020. *Standards for Management Systems: A Comprehensive Guide to Content, Implementation Tools, and Certification Schemes, 1st edition*, Springer.
- KOLISCH, R. 2010. Managing project uncertainty—advances in project management, by D. Cleden. *International Journal of Production Research - INT J PROD RES*, 48, 5537-5537.
- KRUGMAN, C. & WRIGHT, R. R. 2007. *Global Meetings and Exhibitions, 2nd Edition* John Wiley & Sons, Inc.
- LARSON, E. W. & GRAY, C. F. 2011. *Project Management: The managerial process, 5th edition*, McGraw-Hill Education.
- MCDONNELL, I. G. & GEBHARDT, S. 2002. The relative effectiveness of special events as a promotional tool: a case study of a European automobile distributor's events strategy. *International Event Research Conference*, 389-417.
- MIRIĆ, A. A. & PETROVIC, M. 2013. Managing Corporate Events and Job Satisfaction Among Young Professionals. *Management - Journal for theory and practice of management*, 18, 19-26.
- MTA 2013. *The How To of Team Organisation, Book 8*, Management Training Australia
- O'TOOLE, W. 2006. Towards An International Event Management Body of Knowledge (EMBOK).
- O'TOOLE, W. & MIKOLAITIS, P. 2002. *Corporate Event Project Management*, John Wiley & Sons, Inc.
- PIELICHATY, H., ELS, G., REED, I. & MAWER, V. 2017. *Events Project Management, 1st edition*, Routledge.
- PMI 2013. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 5th edition*, Project Management Institute, Inc.
- PMI 2017. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 6th edition*, Project Management Institute Inc.
- ROGERS, T. 2008. *Conferences and Conventions: A global industry, 2nd Edition*, Elsevier Ltd.
- SAGET, A. 2012. *The Event Marketing Handbook: Beyond Logistics & Planning*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- SAUNDERS, M., LEWIS, P. & THORNHILL, A. 2016. *Research Methods for Business Students, 7th edition*, Pearson.
- SHONE, A., PARRY, B. 2006. *Successful event management: a practical handbook*, Thomson Learning.
- SILVERS, J. R. 2004. *Professional Event Coordination*, John Wiley & Sons, Inc.
- SILVERS, J. R. 2008. *Risk Management for Meetings and Events, 1st edition*, Elsevier Ltd.
- SNYDER, H. 2019. Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- TARLOW, P. E. 2002. *Event Risk Management and Safety*, John Wiley & Sons, Inc.
- TIYCE, M. & DIMMOCK, K. 2000. 'Nimbin Mardi grass festival: The impacts'. *Events Beyond 2000: Setting the Agenda. Proceedings of Conference On Event Evaluation, Research and Education Held In Sydney In July, 2000*, 222-230.

- TUM, J., NORTON, P. & WRIGHT, J. N. 2006. *Management of Event Operations, 1st edition*, Elsevier Ltd.
- UWA 2013. Event risk assessment guide: An event manager's guide to completing a risk assessment. *University of Western Australia*.
- WAGEN, L. V. D. 2007. *Human Resource Management for Events, Managing the event workforce, 1st edition*, Elsevier Ltd.
- WOLF, P., WOLF, J. & LEVINE, D. 2005. *Event Planning Made Easy: 7 simple steps to making your business or private event a huge success*, McGraw-Hill.
- ZHANG, D., DENG, X. & ZOU, R. Study on the organization and work breakdown structure of the international academic conference event management. 2009 16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 21-23 Oct. 2009 2009. 1611-1615.
- ΣΠΗΛΙΟΠΟΥΛΟΥ, Α. Α. 2020. Εφαρμογή μεθόδων διαχείρισης έργων σε έργα εκδηλώσεων, Διπλωματική εργασία, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

10 Παράρτημα Ι

Πίνακας 24: Κωδικοί ποιοτικών δεδομένων έρευνας

Κωδικοί ποιοτικών δεδομένων έρευνας			
α/α	Κωδικός	Περιγραφή	Κατηγορία
1.	R_ ΠΙΘΑΝΕΣ ΔΥΣΑΡΕΣΤΕΣ ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ ΣΤΟ ΚΟΙΝΟ	<p>Συμμετέχουσα 2: «Κάτι που παίζει ρόλο είναι το διαθέσιμο ποσό, δηλαδή ένα μικρό ποσό μπορεί να δημιουργήσει περαιτέρω προβλήματα και να δώσει την εντύπωση μιας «φτωχής» εκδήλωσης στους καλεσμένους»</p> <p>Συμμετέχουσα 3: «Μπορεί να μην είναι ευχαριστημένο το κοινό με το φαγητό»</p> <p>Συμμετέχων 4: «Μπορεί για παράδειγμα να δημιουργηθούν άσχημες εντυπώσεις εάν η εξυπηρέτηση του κοινού δεν είναι καλή, και σε ότι αφορά τα ποτά και τα εδέσματα, και σε ότι έχει να κάνει με την συμπεριφορά των πωλητών»</p>	Κίνδυνος
2.	R_ ΠΙΘΑΝΑ ΚΩΛΥΜΑΤΑ ΛΟΓΩ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΧΩΡΩΝ	<p>Συμμετέχων 1: «Μπορεί να περιμένουμε να έρθει πρώτη η κατασκευάστρια εταιρία για να φτιάξει τις υποδομές και τελικά να έρθουν πρώτα οι παλέτες με τα νερά και να μην μπορούμε να τα τοποθετήσουμε πουθενά και να αναγκαστούμε να τα βάλουμε σε διαδρόμους που περνάει ο κόσμος»</p> <p>Συμμετέχων 4: «Αν δεν υπάρχουν συγκεκριμένοι χώροι για να τοποθετούνται οι παλέτες δεν θα μπορούν να περνάνε οι άνθρωποι»</p>	Κίνδυνος
3.	R_ ΠΙΘΑΝΑ ΚΩΛΥΜΑΤΑ ΛΟΓΩ	Συμμετέχων 1: «Από τους διαδρόμους περνάνε άνθρωποι, παλέτες, περονοφόρα, είναι πολύ εύκολο να δημιουργηθούν κωλύματα εάν τοποθετούνται εκεί υλικά»	Κίνδυνος

	ΥΠΕΡΦΟΡΤΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ		
4.	R_ ΠΙΘΑΝΑ ΜΕΓΑΛΕΣ ΟΥΡΕΣ ΑΝΑΜΟΝΗΣ ΦΟΡΤΗΓΩΝ	Συμμετέχων 1: «Στις εκθέσεις πάντα έχει ουρά στην αναμονή, τα φορτηγά περιμένουν, έρχονται όλα τα φορτηγά από όλες τις εταιρίες και ειδικά εάν οι είσοδοι στα κτήρια είναι λίγες, δημιουργούνται κωλύματα»	Κίνδυνος
5.	R_ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΜΗ ΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΩΝ	Συμμετέχων 1: «Μπορεί να μην τηρηθεί το πρόγραμμα διαλειμάτων, δηλαδή, μπορεί τα άτομα που έχεις να μην φεύγουν λίγα λίγα για διάλειμα, και αν οι επισκέπτες είναι πολλοί να χάνεις τον έλεγχο και να μην ξέρεις ποιος έχει πάει για διάλειμα, οπότε έτσι μπορεί να μείνουν λίγοι στην εξυπηρέτηση του κοινού και να διαμαρτύρονται οι καλεσμένοι»	Κίνδυνος
6.	R_ ΠΙΘΑΝΕΣ ΒΡΟΧΕΣ	Συμμετέχων 1: «Μπορεί η εκδήλωση να γίνεται σε εξωτερικό χώρο και να ξεκινήσει βροχή» Συμμετέχουσα 2: «Καταστάσεις που δεν μπορούμε να προβλέψουμε, όπως οι ξαφνικές βροχές και γενικότερα οι καιρικές συνθήκες είναι ένας κίνδυνος» Συμμετέχουσα 3: «Μπορεί να έχουμε κανονίσει η εκδήλωση να γίνει στον κήπο ενός ξενοδοχείου, και να υπάρχει αέρας ή να υπάρχει βροχή»	Κίνδυνος
7.	R_ ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΜΗ ΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	Συμμετέχουσα 3: «Μπορεί, από λάθος, ο ηχολήπτης να συνεχίζει να παίζει μουσική την ώρα που πρέπει να βγει ο παρουσιαστής και ο παρουσιαστής να βγει στη σκηνή στην ώρα του και να μην μπορεί να μιλήσει»	Κίνδυνος

		Συμμετέχων 4: «Μπορεί να γίνονται πολλές ερωτήσεις στους ομιλητές και να καθυστερήσει το πρόγραμμα ή αν κάτι τελειώσει νωρίτερα από ότι περιμέναμε μπορεί να δημιουργούνται κενά»	
8.	R_ΑΓΝΟΗΣΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΑ ΠΟΥ ΕΠΡΕΠΕ	Συμμετέχουσα 3: «Μπορεί, πάνω στον πανικό, από λάθος να ξεχάσεις να στείλεις κάποια πρόσκληση, και μπορεί σε άτομα που μιλάνε μεταξύ τους, ο ένας να έχει πρόσκληση και ο άλλος να μην έχει»	Κίνδυνος
9.	R_ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΠΡΟΣΚΛΗΣΕΩΝ ΣΕ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ	Συμμετέχουσα 3: «Μπορεί να τύχει να έχουμε εκδήλωση σε νησί και οι προσκλήσεις να πρέπει να σταλούν από εδώ σε εταιρίες του νησιού, και να μην σταλούν, είτε από λάθος του ταχυδρομείου είτε επειδή δεν καταγράφηκαν σωστά οι διευθύνσεις είτε για άλλους λόγους»	Κίνδυνος
10.	R_ΠΙΘΑΝΗ ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	Συμμετέχων 1: «Εάν το προσωπικό είναι λίγο και αρρωστήσουν τα δύο άτομα από τα τρία που θα δουλεύανε στην εξυπηρέτηση είναι πιθανό ακόμα και να ακυρωθεί η εκδήλωση» Συμμετέχουσα 2: «Μπορεί να αρρωστήσει κάποιος από τους εισηγητές και να μας ενημερώσει τελευταία στιγμή ότι δεν θα έρθει με αποτέλεσμα να πρέπει κάποιος άλλος να το αναλάβει αυτό και να είμαστε απροετοίμαστοι» Συμμετέχων 4: «Μπορεί το προσωπικό να απουσιάζει λόγω ασθένειας»	Κίνδυνος
11.	R_ΠΙΘΑΝΕΣ ΒΛΑΒΕΣ ΣΤΟΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ	Συμμετέχουσα 2: «Κάτι που μπορεί να γίνει είναι να χαλάσει ο εξοπλισμός, η λάμπα στον προβολέα την ώρα της εκδήλωσης, τα ηχεία»	Κίνδυνος

		Συμμετέχουσα 3: «Έχει τύχει πολλές φορές να χαλάσει το μικρόφωνο, ή να μιλάει ο ομιλητής και ξαφνικά να μην ακούγεται τίποτα»	
12.	R_ΠΙΘΑΝΗ ΕΛΕΙΨΗ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΜΟΥΣΙΚΩΝ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	Συμμετέχουσα 3: «Μπορεί να μας ζητηθεί εξ' αρχής να έρθει κάποιος τραγουδιστής και να πρέπει αυτό να το εξασφαλίσουμε, όμως ο συγκεκριμένος τραγουδιστής να μην είναι διαθέσιμος για τις ημερομηνίες που θα γίνει η εκδήλωση»	Κίνδυνος
13.	R_ΠΙΘΑΝΗ ΕΛΛΕΙΨΗ ΞΕΧΩΡΙΣΤΟΥ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ	Συμμετέχων 1: «Κάθε εκδήλωση πρέπει να διαφέρει σε κάτι, να είναι ξεχωριστή σε κάποιο από τα στοιχεία της, είτε είναι οι παρουσιάσεις είτε το φαγητό είτε ο χώρος, διαφορετικά δεν είναι καλή η εκδήλωση»	Κίνδυνος
14.	R_ΠΙΘΑΝΕΣ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	Συμμετέχων 1: «Οι προμηθευτές δεν έρχονται στην ώρα που έχετε κανονίσει και έτσι η προετοιμασία αντί για 5 ώρες μπορεί να πάρει πολύ περισσότερες» Συμμετέχουσα 2: «Μπορεί οι προμηθευτές να καθυστερήσουν να στείλουν υλικά που χρειαζόμαστε, μάλιστα έχει τύχει να παραλάβουμε υλικά μία εβδομάδα μετά από την εκδήλωση» Συμμετέχουσα 3: «Οι προμηθευτές σε μεγάλο βαθμό δεν έρχονται ποτέ στην ώρα τους» Συμμετέχων 4: «Πολύ συχνό φαινόμενο, οι καθυστερήσεις των προμηθευτών»	Κίνδυνος
15.	R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΓΓΕΛΙΕΣ	Συμμετέχων 1: «Μπορεί να μοιράζουμε δωρεάν προϊόντα της εταιρίας σε εκδήλωση εξωτερικού χώρου και να μας κάνουν καταγγελία τα καταστήματα της περιοχής. Χρειάζεται ειδική άδεια για δωρεάν διάθεση προϊόντων»	Κίνδυνος

16.	R_ΠΙΘΑΝΗ ΥΠΑΡΞΗ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΚΟΣΤΟΥΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΝΑΒΟΛΗΣ ΤΗΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	<p>Συμμετέχων 1: «Αν η εκδήλωση διακοπεί και αναβληθεί για άλλη ημέρα, θα πρέπει να πληρωθεί το προσωπικό εις διπλούν, η διαφημιστική εταιρεία και τα λοιπά»</p> <p>Συμμετέχων 4: «Η αναβολή της εκδήλωσης προσθέτει κόστος, ειδικά για το κομμάτι της επικοινωνίας»</p>	Κίνδυνος
17.	R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΣΤΑ ΕΙΚΑΣΤΙΚΑ	<p>Συμμετέχουσα 3: «Έχει τύχει στο στήσιμο της εκδήλωσης να κοπεί και να καταστραφεί το εικαστικό από απροσεξία του υπαλλήλου»</p> <p>Συμμετέχων 4: «Μπορεί την ώρα που ξεφορτώνουμε από το φορτηγό τα εικαστικά να πέσουν κάτω και να σπάσουν ή να χαλάσουν»</p>	Κίνδυνος
18.	R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΩΣ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ	<p>Συμμετέχων 1: «Παραλάβαμε εικαστικά με μικρότερες διαστάσεις από αυτές του σημείου που ήταν να γίνει η τοποθέτηση με αποτέλεσμα να φαίνονται πίσω από το εικαστικό καρφιά και ξύλα»</p> <p>Συμμετέχουσα 3: «Έχει συμβεί να μας στείλουν εικαστικά σε άλλες διαστάσεις από αυτές που ζητήσαμε. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να γίνονται διορθώσεις»</p>	Κίνδυνος
19.	R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΩΣ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΠΑΡΕΥΡΙΣΚΟΜΕΝΩΝ	<p>Συμμετέχων 1: «Την προηγούμενη χρονιά είχαμε πολύ λιγότερους επισκέπτες, και επειδή βασιστήκαμε σε εκείνον τον αριθμό την επόμενη χρονιά που ήταν σχεδόν διπλάσιοι είχαμε ελλείψεις στα υλικά»</p>	Κίνδυνος
20.	R_ΠΙΘΑΝΑ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟ	<p>Συμμετέχουσα 2 : «Μπορεί η προσέλευση των καλεσμένων να είναι μεγαλύτερη από ότι περιμέναμε και εξαιτίας αυτού να επηρεαστεί και η εξυπηρέτησή τους»</p>	Κίνδυνος

	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ		
21.	R_ΠΙΘΑΝΕΣ ΠΑΡΑΛΑΒΕΣ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗΣ ΠΟΣΟΤΗΤΑΣ ΥΛΙΚΩΝ	Συμμετέχουσα 3: «Μπορεί οι προμηθευτές των υλικών να μην φέρουν την ποσότητα που είχαμε ζητήσει»	Κίνδυνος
22.	R_ΠΙΘΑΝΑ ΤΕΧΝΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗ ΧΡΗΣΗ ΣΥΝΘΕΤΩΝ ΕΦΑΡΜΟΓΩΝ	Συμμετέχουσα 3: «Επιλέξαμε ένα ιδιαίτερου τύπου μικρόφωνο αλλά δεν μπορούσαμε να καταλάβουμε πως λειτουργεί» Συμμετέχων 4: «Σε μία εκδήλωση είχαμε αποφασίσει να χρησιμοποιήσουμε μία εφαρμογή κινητού για κάποιες παρουσιάσεις, αλλά δεν καταφέραμε να την χρησιμοποιήσουμε σωστά»	Κίνδυνος
23.	W_ ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ	Συμμετέχουσα 2: «Μετά την επικοινωνία με τους υπεύθυνους πρέπει να επισκεφτούμε τους χώρους που έχουμε σκεφτεί, να δούμε την δυνατότητα πρόσβασης των προμηθευτών, τους χώρους στάθμευσης»	Εργασία
24.	W_ ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΞΕΝΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ	Συμμετέχων 1: «Εάν φέρουμε κόσμο για να εκπαιδεύσει το προσωπικό από το εξωτερικό ή από άλλες πόλεις της Ελλάδας, πρέπει να φροντίσουμε και που θα μείνουν. Δεν γίνεται να έρθουν το πρωί και να φύγουν το βράδυ» Συμμετέχουσα 2: «Εάν οι ομιλητές μένουν στο εξωτερικό ή στην επαρχία φροντίζουμε και για τη διαμονή τους και τη μετάβαση τους στο χώρο»	Εργασία

25.	W_ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ	Συμμετέχων 1: «Επίσης για τους καλεσμένους από το εξωτερικό πρέπει να φροντίσουμε και που θα διασκεδάσουν το βράδυ και που θα φάνε»	Εργασία
26.	W_ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	Συμμετέχων 1: «Είναι σημαντικός ο απολογισμός της εκδήλωσης» Συμμετέχουσα 3: «Κάνουμε έναν εσωτερικό απολογισμό της εκδήλωσης, για το τι πήγε καλά και τι όχι, και κρατάμε όσα δεν πήγανε καλά ώστε στις επόμενες εκδηλώσεις να το αντιμετωπίσουμε καλύτερα» Συμμετέχων 4: «Στο τέλος γίνεται ο απολογισμός της εκδήλωσης όπου βλέπουμε πως πήγε, τι προβλήματα υπήρξαν»	Εργασία
27.	W_ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΩΝ EMAIL ΓΙΑ ΕΚΔΗΛΩΣΗ	Συμμετέχων 1: «Στέλνουμε ενημερωτικά email στους πελάτες, στέλνουμε newsletters για την εκδήλωση» Συμμετέχουσα 3: «Στέλνουμε save the date σε εκείνους που απευθύνεται η εκδήλωση, εάν έχουμε το email τους»	Εργασία
28.	W_ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	Συμμετέχουσα 3: «Όταν ο project manager έχει όλο το υλικό στα χέρια του, οφείλει να φτιάξει μία αναφορά με τον αριθμό των υλικών που χρησιμοποιήθηκαν, με φωτογραφίες από το γεγονός, με όλες τις λεπτομέρειες για το τι έγινε στην εκδήλωση»	Εργασία
29.	W_ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	Συμμετέχων 1: «Είναι σημαντική η διαφήμιση και η επικοινωνία της εκδήλωσης. Το Τμήμα Μάρκετινγκ διαφημίζει την εκδήλωση ή φροντίζει για το διαφημιστικό υλικό ή τα φυλλάδια που μπορεί να μοιράζονται στους πελάτες ή τους επισκέπτες»	Εργασία

30.	W_ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	<p>Συμμετέχουσα 3: «Στην αρχή γίνεται μία εκτίμηση της ημερομηνίας, περίπου δηλαδή πότε θα γίνει η εκδήλωση, και έπειτα βλέπουμε αν είναι εντάξει, αν υπάρχει άλλη εκδήλωση εκείνες τις ημέρες»</p> <p>Συμμετέχων 4: «Σκεφτόμαστε αρχικά περίπου ποιες ημέρες θέλουμε να γίνει η εκδήλωση»</p>	Εργασία
31.	W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΡΡΥΘΜΙΣΗΣ ΧΩΡΩΝ	<p>Συμμετέχουσα 2: «Ελέγχουμε την χωρητικότητα, ελέγχουμε τους βοηθητικούς χώρους, την διαρρύθμιση, τα σημεία που θα μπουν τα έπιπλα»</p> <p>Συμμετέχουσα 3: «Πάμε στον χώρο και βλέπουμε τα δωμάτια για τις παρουσιάσεις, τα μπαλκόνια, τους εξωτερικούς χώρους ώστε να κάνουμε μία ροή τι θα μπει και που»</p>	Εργασία
32.	W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗΣ	<p>Συμμετέχουσα 3: «Επειδή πρέπει να υπάρχει μία λίστα με το ποιοι ήρθαν ακριβώς, συνήθως έχουμε στην είσοδο άτομα που καλωσορίζουν και ταυτόχρονα συμπληρώνουν τη λίστα με τα ονόματα για να έχουμε τον έλεγχο»</p>	Εργασία
33.	W_ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	<p>Συμμετέχων 1: «Μπορείς να βγάλεις ένα profit and loss ή στοιχεία για δυνητικούς πελάτες, στοιχεία για την προσέλευση και διάφορα στατιστικά στοιχεία»</p>	Εργασία
34.	W_ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ	<p>Συμμετέχουσα 3: «Συνήθως έχουμε κάποιους συνεργάτες μετά από καιρό που ξέρουμε την δουλειά τους αλλά πάντα προσπαθούμε να έχουμε διάφορες επιλογές, τουλάχιστον άλλες δύο, γιατί μπορεί να γίνει το οτιδήποτε»</p> <p>Συμμετέχων 4: «Χρειάζεται κάθε φορά να βρίσκουμε εναλλακτικούς προμηθευτές γιατί μπορεί να τύχει κάτι ή ανάλογα το budget μπορεί να πρέπει να συνεργαστούμε με κάποιον που δίνει χαμηλότερες τιμές»</p>	Εργασία

35.	W_ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	<p>Συμμετέχων 1: «Να επιστραφούν οι ύλες στους προμηθευτές»</p> <p>Συμμετέχουσα 3: «Αν ο εξοπλισμός έχει ενοικιαστεί οφείλουμε μετά το τέλος της εκδήλωσης να τον επιστρέψουμε στον προμηθευτή, ο προμηθευτής έρχεται στον χώρο της εκδήλωσης και κάνει όλη την διαδικασία αφού πρώτα έχουμε επικοινωνήσει μαζί του»</p>	Εργασία
36.	W_ΕΠΙΣΤΡΟΦΗ ΠΟΡΩΝ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ	<p>Συμμετέχων 1: «Πρέπει να επιστραφούν οι πρώτες ύλες που ανήκουν στην εταιρία στον χώρο της εταιρίας»</p> <p>Συμμετέχων 4: «Πρέπει να πάνε στον χώρο τα φορτηγά της εταιρίας να φορτώσουν τα πράγματα, και άλλα πράγματα όπως έντυπα, φυλλάδια και τα λοιπά τα επιστρέφουν οι πωλητές ή άλλοι από το προσωπικό»</p>	Εργασία
37.	W_ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΜΕΡΑΣ ΚΑΙ ΩΡΑΣ ΑΦΙΞΗΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ	<p>Συμμετέχων 1: «Πρέπει να προγραμματίσουμε ποιος θα έρθει πρώτος, συνήθως πρώτα έρχεται η κατασκευάστρια εταιρία, οι τεχνικοί, τα έπιπλα και μετά ο εξοπλισμός τα εικαστικά και τα υλικά, αλλά η σειρά που θα έρθουν πρέπει να έχει προκαθοριστεί»</p> <p>Συμμετέχουσα 3: «Κανονίζουμε, συνήθως μία ημέρα πριν από την εκδήλωση, να πάμε στον χώρο μαζί με όλους τους προμηθευτές για να κάνουμε το στήσιμο»</p>	Εργασία
38.	W_ΠΡΟΒΑ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	<p>Συμμετέχουσα 3: «Θα γίνει και μία πρόβα, είτε αυτό αφορά ένα μουσικό σχήμα είτε αφορά τον διευθυντή της εταιρίας προκειμένου να ξέρει και εκείνος το πότε θα μιλήσει, είτε για να ελέγξεις τα μικρόφωνα, τον ήχο και όλο τον οπτικοακουστικό εξοπλισμό, αν πιάνει το wifi»</p>	Εργασία

39.	W_ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΧΩΡΩΝ	<p>Συμμετέχων 1: «Πρέπει πρώτα να συνδέσει ο ηλεκτρολόγος το ρεύμα. Πάνε τα πράγματα στον χώρο μπαίνουνε τα έπιπλα, κατασκευάζει η κατασκευάστρια εταιρία το περίπτερο όπως έχετε συμφωνήσει, μπαίνουνε τα εικαστικά»</p> <p>Συμμετέχουσα 2: «Ετοιμάζουμε το χώρο, και τα υλικά που είναι να χρησιμοποιηθούν και εάν χρειάζεται φτιάχνουμε τα διάφορα stand»</p> <p>Συμμετέχουσα 3: «Να κάνουμε το στήσιμο στον χώρο, να μπουνε τα πράγματα όπως πρέπει και να είναι όλα έτοιμα»</p> <p>Συμμετέχων 4: «Πρέπει να μπουνε στη θέση τους τα διάφορα αντικείμενα, τα πανό, ο εξοπλισμός.</p>	Εργασία
40.	H_1.2.3 A PROJECT MANAGER	<p>Συμμετέχουσα 3: «Για την εκτίμηση του κόστους την επίβλεψη την έχει συνήθως ο project manager»</p> <p>Συμμετέχουσα 5: «Ο project manager είναι responsible για την εκτίμηση του κόστους»</p>	Ρόλος
41.	H_1.4.12.1 ART DIRECTOR	<p>Συμμετέχουσα 3: «Ο project manager μεταφέρει την επικοινωνία για τις προδιαγραφές στον art director»</p>	Ρόλος
42.	T_1.4.4 ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΑΡΞΗ ΑΛΛΗΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	<p>Συμμετέχουσα 3: «Οι εταιρίες γνωρίζουν λίγο πολύ ποτέ υπάρχουν άλλες εκδηλώσεις. Όταν είναι να επιλέξουν ημερομηνία μας αναθέτουν να κάνουμε μία έρευνα, αλλά ακόμα και αν δεν μας το αναθέσουν εμείς το κάνουμε ώστε να είμαστε ασφαλής για την ημερομηνία που θα επιλεγεί»</p> <p>Συμμετέχουσα 5: «Θα πρέπει να ψάξεις να δεις αν εκείνη την ημερομηνία που θες να κάνεις το event τρέχει κάποια παρόμοια εκδήλωση»</p>	Αντιμετώπιση

43.	T_1.5.2.1 ΓΡΑΠΤΗ ΑΠΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΝΩΡΙΤΕΡΗ ΠΑΡΑΛΑΒΗ ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ	Συμμετέχουσα 3: «Για να μην γίνει αυτό, ενημερώνουμε πως η εκδήλωση θα γίνει εκείνη την ημερομηνία και τα εικαστικά τα θέλουμε 5 μέρες νωρίτερα, οπότε αν υπάρχει αυτό γραπτά οφείλει ο προμηθευτής να το κάνει»	Αντιμετώπιση
44.	T_1.6.6.2 ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΑΤΟΜΑ ΣΤΗΝ ΥΠΟΔΟΧΗ	Συμμετέχουσα 3: «Επειδή όλοι οι καλεσμένοι συνήθως έρχονται την ίδια ώρα και αυτό συμβαίνει πάντα, έχουμε παραπάνω άτομα στην υποδοχή ανάλογα το κόσμο που περιμένουμε ή εκτός από τα άτομα που είναι στην υποδοχή και ελέγχουν, μπορούμε να έχουμε και δικούς μας ανθρώπους που να βοηθούν» Συμμετέχουσα 5: «Αν ο κόσμος κάνει τρομερή είσοδο, είσαι υποχρεωμένος, σαν υπεύθυνος, να φέρεις μπροστά δύναμη για να χωρίσει δεξιά, αριστερά και μέση σε ουρές»	Αντιμετώπιση
45.	T_1.8.1 ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΡΟΗ ΤΗΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	Συμμετέχουσα 3: «Έχεις την ροή και προσπαθείς να πάει η εκδήλωση με βάση το πρόγραμμα και αν υπάρχει άτομο που να το συντονίζει αυτό όλα θα πάνε καλά»	Αντιμετώπιση
46.	T_1.8.1 ΚΑΛΥΨΗ ΤΩΝ ΚΕΝΩΝ ΤΗΣ ΡΟΗΣ	Συμμετέχουσα 5: «Αν δεν τηρείτε η ροή πρέπει να υπάρχει ευελιξία από την ομάδα να μπορούν να καλύπτουν τα κενά, είτε με μουσική, είτε με κάτι που να έχει να κάνει με ψυχαγωγία, είτε με δημόσιες σχέσεις»	Αντιμετώπιση

Πίνακας 25: Κωδικοποίηση δεδομένων στα οποία δίνει έμφαση η βιβλιογραφία

Κωδικοποίηση δεδομένων βιβλιογραφίας
W_ΣΥΝΑΡΜΟΛΟΓΗΣΗ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ
W_ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΣΗΜΑΝΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ
W_ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

W_ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
R_ΠΙΘΑΝΗ ΔΥΣΦΗΜΙΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΓΙΑ ΜΙΜΗΣΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ
R_ΠΙΘΑΝΗ ΣΠΑΤΑΛΗ ΧΡΟΝΟΥ
R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ
R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΜΗ ΑΣΦΑΛΕΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ

Πίνακας 26: Θέματα ποιοτικών δεδομένων έρευνας

Θέματα που προέκυψαν από τα κωδικοποιημένα δεδομένα		
Θέματα	Σχέση μεταξύ των κωδικών	Κωδικοί που περιλαμβάνουν
ΑΡΧΗ ΕΡΓΟΥ	Εργασίες που γίνονται στην αρχή του έργου	W_ΕΥΡΕΣΗ ΣΚΟΠΟΥ W_ΟΡΙΣΜΟΣ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ W_ΕΠΙΛΟΓΗ ΘΕΜΑΤΟΣ W_ΕΥΡΕΣΗ ΤΟΠΟΘΕΣΙΑΣ
ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ	Εργασίες για τον καθορισμό των απαιτήσεων της εκδήλωσης	W_ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ W_ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΥ W_ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΚΑΛΕΣΜΕΝΩΝ W_ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΙΔΟΥΣ ΧΩΡΟΥ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ W_ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΙΔΟΥΣ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ W_ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΥ W_ΕΥΡΕΣΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΣΕ ΥΛΙΚΑ
ΟΡΙΣΜΟΣ ΗΜΕΡΑΣ ΚΑΙ ΩΡΑΣ	Εργασίες για τον καθορισμό της ημέρας και της ώρας της εκδήλωσης	W_ΟΡΙΣΜΟΣ ΩΡΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ W_ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ W_ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΥΠΑΡΞΗ ΑΛΛΩΝ EVENT ΤΗΝ ΙΔΙΑ ΜΕΡΑ W_ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΗΜΕΡΑΣ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗΣ W_ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΗΜΕΡΑΣ ΑΝΑΧΩΡΗΣΗΣ W_ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΗΜΕΡΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ W_ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΕΛΙΚΗΣ ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑΣ
ΧΩΡΟΙ - ΕΛΕΓΧΟΣ	Εργασίες για τον έλεγχο των	W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΧΩΡΩΝ W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΧΩΡΩΝ

	υποψήφιων χώρων για την εκδήλωση	W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΝΟΙΚΙΑΣΗΣ ΧΩΡΩΝ W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΑΡΞΗΣ ΒΟΗΘΗΤΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΧΩΡΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΧΩΡΩΝ W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣΒΑΣΙΜΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΑΘΜΕΥΣΗΣ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ
ΧΩΡΟΙ - ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ	Εργασίες για την προετοιμασία των χώρων για την εκδήλωση	W_ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΥΠΟΔΟΜΩΝ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ W_ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ ΣΗΜΑΝΣΕΩΝ ΣΤΟΥΣ ΧΩΡΟΥΣ W_ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΧΩΡΩΝ W_ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΧΩΡΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ - ΗΜΕΡΑ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	Εργασίες για την υλοποίηση του προγράμματος της εκδήλωσης	W_ΕΛΕΓΧΟΣ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗΣ W_ΧΑΙΡΕΤΙΣΜΟΣ ΚΟΙΝΟΥ W_ΟΜΙΛΙΕΣ ΣΤΑ ΜΜΕ W_ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΟΜΙΛΙΩΝ W_ΔΙΑΓΝΩΣΜΟΙ W_ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΕΙΣ W_ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΙΣ W_ΚΛΗΡΩΣΕΙΣ ΔΩΡΩΝ W_ΔΙΑΝΟΜΗ ΑΝΑΜΝΗΣΤΙΚΩΝ ΔΩΡΩΝ W_ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΣΩΣΤΗΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ W_ΑΠΟΧΩΡΗΣΗ ΚΟΙΝΟΥ
ΠΟΡΟΙ - ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ	Εργασίες για την προμήθεια των πόρων της εκδήλωσης	W_ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΧΩΡΟΥ W_ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ W_ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΓΕΥΜΑΤΩΝ W_ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΠΟΛΥΜΕΣΩΝ W_ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ W_ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΑΝΑΜΝΗΣΤΙΚΩΝ ΔΩΡΩΝ W_ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΤΡΟΦΟΔΟΣΙΑΣ W_ΠΡΟΜΗΘΕΙΑ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ
ΠΟΡΟΙ - ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΕΣ	Εργασίες για τις υπεργολαβίες	W_ΟΡΙΣΜΟΣ ΟΜΙΛΗΤΩΝ W_ΟΡΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΤΩΝ W_ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ

		<p>W_ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ</p> <p>W_ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΣΕ ΓΡΑΦΙΣΤΕΣ</p> <p>W_ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΜΕ ΤΕΧΝΙΚΟΥΣ</p> <p>W_ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ</p> <p>W_ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΦΩΤΟΓΡΑΦΟΥΣ</p> <p>W_ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΜΟΥΣΙΚΑ ΣΧΗΜΑΤΑ</p> <p>W_ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΗΧΟΛΗΠΤΕΣ</p> <p>W_ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΕΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ</p> <p>W_ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΣΥΝΕΡΓΕΙΟ ΚΑΘΑΡΙΣΜΟΥ</p>
<p>ΚΟΙΝΟ - ΠΡΟΣΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΛΕΣΜΕΝΩΝ</p>	<p>Εργασίες για τις προσκλήσεις των καλεσμένων της εκδήλωσης</p>	<p>W_ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΡΟΠΟΥ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ ΚΟΙΝΟΥ</p> <p>W_ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ</p> <p>W_ΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΠΡΟΣΚΛΗΣΕΩΝ</p> <p>W_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΚΑΛΕΣΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ</p> <p>W_ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΡΜΟΔΙΩΝ ΓΙΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΚΑΛΕΣΜΕΝΩΝ</p> <p>W_ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΚΑΛΕΣΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΕΛΕΓΧΟ ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑΣ</p> <p>W_ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΠΙΣΗΜΗΣ ΠΡΟΣΚΛΗΣΗΣ</p>
<p>ΚΟΙΝΟ - ΚΑΛΕΣΜΕΝΟΙ ΑΠΟ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ</p>	<p>Εργασίες που γίνονται για τους καλεσμένους από άλλες πόλεις</p>	<p>W_ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΔΙΑΜΟΝΗΣ ΞΕΝΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ</p> <p>W_ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΦΙΞΗΣ ΞΕΝΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ</p> <p>W_ΞΕΝΑΓΗΣΗ ΞΕΝΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ</p> <p>W_ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΩΝ</p> <p>W_ΜΕΤΑΒΑΣΗ ΞΕΝΩΝ ΕΠΙΣΚΕΠΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ</p>
<p>ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ ΕΡΓΟΥ</p>	<p>Εργασίες για την ολοκλήρωση του έργου</p>	<p>W_ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ</p> <p>W_ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΩΝ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΕΚΔΗΛΩΣΗ</p> <p>W_ΕΞΑΓΩΓΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ</p> <p>W_ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ</p> <p>W_ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΦΩΤΟΓΡΑΦΙΚΟΥ ΥΛΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ</p> <p>W_ΔΕΛΤΙΟ ΤΥΠΟΥ ΣΤΑ ΜΜΕ ΓΙΑ ΤΟ ΓΕΓΟΝΟΣ</p>
<p>ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ – ΠΟΛΙΤΙΚΟΙ</p>	<p>Κίνδυνοι από πολιτικούς παράγοντες</p>	<p>R_ΞΑΦΝΙΚΕΣ ΕΚΛΟΓΕΣ</p> <p>R_ΑΠΕΡΓΙΕΣ</p> <p>R_ΔΙΑΔΗΛΩΣΕΙΣ</p>

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑ	Κίνδυνοι για την υγεία	R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΟΜΙΛΗΤΗ R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΚΟΠΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΑΣΦΑΛΕΙΑ	Κίνδυνοι για την ασφάλεια	R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΧΩΡΩΝ R_ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΥΡΙΣΚΟΜΕΝΩΝ R_ΠΙΘΑΝΟΙ ΤΡΑΥΜΑΤΙΣΜΟΙ ΚΑΤΑ ΤΟΝ ΧΕΙΡΙΣΜΟ ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΩΝ R_ΠΙΘΑΝΗ ΠΥΡΚΑΓΙΑ R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΕΣ ΜΗ ΑΣΦΑΛΕΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ
ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ	Κίνδυνοι σχετικά με το μέγεθος και τα χαρακτηριστικά του κοινού	R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟ ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΡΙΘΜΟΥ ΠΑΡΕΥΡΙΣΚΟΜΕΝΩΝ R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΜΙΚΡΗ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ ΚΑΛΕΣΜΕΝΩΝ R_ΠΙΘΑΝΑ ΜΕΙΩΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ ΛΟΓΩ ΥΠΑΡΞΗΣ ΑΛΛΗΣ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΗ ΠΡΟΣΕΛΕΥΣΗ ΜΗ ΠΡΟΣΚΕΚΛΗΜΕΝΩΝ
ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΑΝΑΜΟΝΗ ΚΟΙΝΟΥ	Κίνδυνοι σχετικά με την αναμονή του κοινού	R_ΠΙΘΑΝΩΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΟΥΡΕΣ ΑΝΑΜΟΝΗΣ ΚΟΙΝΟΥ R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΟΣ ΣΥΝΩΣΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΚΑΛΕΣΜΕΝΩΝ
ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ – ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΕΚΔΗΛΩΣΗΣ	Κίνδυνοι που αφορούν την ποιότητα των τεχνολογικών εφαρμογών	R_ΠΙΘΑΝΕΣ ΒΛΑΒΕΣ ΣΤΑ ΜΙΚΡΟΦΩΝΑ R_ΠΙΘΑΝΕΣ ΒΛΑΒΕΣ ΣΤΟΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ R_ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΗΧΟ R_ΠΙΘΑΝΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΦΩΤΙΣΜΟΥ
ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	Κίνδυνοι στην περιοχή των μεταφορών	R_ ΠΙΘΑΝΑ ΚΩΛΥΜΑΤΑ ΛΟΓΩ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΧΩΡΩΝ R_ ΠΙΘΑΝΑ ΚΩΛΥΜΑΤΑ ΛΟΓΩ ΜΙΚΡΩΝ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ R_ ΠΙΘΑΝΑ ΚΩΛΥΜΑΤΑ ΛΟΓΩ ΥΠΕΡΦΟΡΤΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΡΟΜΩΝ R_ΠΙΘΑΝΑ ΚΩΛΥΜΑΤΑ ΛΟΓΩ ΕΛΛΕΙΨΗΣ ΕΙΣΟΔΩΝ R_ΠΙΘΑΝΩΣ ΜΕΓΑΛΕΣ ΟΥΡΕΣ ΑΝΑΜΟΝΗΣ ΦΟΡΤΗΓΩΝ

<p>ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΥΠΕΡΓΟΛΑΒΙΕΣ - ΠΟΡΟΙ ΕΚΤΟΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ</p>	<p>Κίνδυνοι σχετικά με πόρους εκτός προδιαγραφών</p>	<p>R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΩΣ ΜΗ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΓΕΥΜΑΤΩΝ R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΩΣ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΙΚΑΣΤΙΚΩΝ R_ΕΝΔΕΧΟΜΕΝΩΣ ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ</p>
<p>ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΚΑΙ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΠΟΡΩΝ</p>	<p>Κίνδυνοι σχετικά με καταστροφές των πόρων</p>	<p>R_ΠΙΘΑΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΣΤΑ ΕΙΚΑΣΤΙΚΑ R_ΠΙΘΑΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΣΤΑ ΥΛΙΚΑ R_ΠΙΘΑΝΕΣ ΚΑΤΑΣΤΡΟΦΕΣ ΣΤΟΝ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟ</p>
<p>ΡΟΛΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ 1.2.1</p>	<p>Ρόλοι για την εργασία με αριθμό 1.2.1. στην πρότυπη δομή ανάλυσης εργασιών</p>	<p>H_1.2.1 R/A PROJECT MANAGEMENT H_1.2.1 C ACCOUNT EXECUTIVES H_1.2.1 C OPERATION MANAGER H_1.2.1 I CEO</p>
<p>ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ 1.7.1</p>	<p>Αντιμετώπιση του κινδύνου με αριθμό 1.7.1. στην πρότυπη δομή ανάλυσης κινδύνων</p>	<p>T_1.7.1 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΩΝ ΜΥΝΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΘΟΥΝ T_1.7.1 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΤΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ T_1.7.1 ΣΥΝΤΑΞΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΕΓΓΡΑΦΩΝ ΑΠΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΟΥΣ T_1.7.1 ΕΓΡΙΣΗ ΤΩΝ ΕΝΤΥΠΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ T_1.7.1 ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΑ ΜΕΣΑ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ</p>

11 Παράρτημα II

Σχήμα 26: Διάγραμμα Gantt εταιρικής εκδήλωσης

