

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΚΑΙ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»

*Συνεργασία ΜΜΕ για τοπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:
η περίπτωση του τουρισμού υπαίθρου στους Νομούς Χανίων
και Ρεθύμνης*

Διπλωματική Εργασία

Νόβακ Ζωή
Α.Μ. 0805Μ026

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Λυμπεράκη Αντιγόνη
Επιτροπή Παρακολούθησης: Σαπουνάκη-Δρακάκη Λυδία
Μολφέτα-Φωτιάδη Ζωή

Ιανουάριος 2009

Στον Ξανθό Γιώργο,
για την καθοδήγησή του, αλλά και για το γεγονός ότι
με έκανε να αγαπήσω αυτό που φοβόμουν
περισσότερο κι απ' τον οδοντίατρο
...τα οικονομικά.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	4
Κεφάλαιο 1° Θεωρητική Προσέγγιση	
1.1 Η νέα δικτυωμένη οικονομία.....	5
1.2 Δίκτυα και Cluster επιχειρήσεων	6
1.3 Στόχοι σύστασης δικτύων και υλοποίηση πρωτοβουλιών δικτύωσης.....	7
Κεφάλαιο 2° Ειδικά θέματα εφαρμογής της δικτύωσης στις ΜΜΕ	
2.1 Κοινωνικό κεφάλαιο και εμπιστοσύνη.....	10
2.1.1 Κοινωνικό κεφάλαιο.....	10
2.1.2 Εμπιστοσύνη.....	11
2.1.3 Ενίσχυση της εμπιστοσύνης.....	13
2.2 Διαμορφώνοντας Διευκολυντές Δικτύων.....	16
2.2.1 Ο ρόλος των διευκολυντών δικτύων.....	16
2.2.2 Η κατάρτιση διευκολυντών δικτύων.....	22
2.3 Διαχείριση της αλλαγής	27
2.3.1 Τα οχτώ λάθη κατά την διαδικασία της αλλαγής σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον.....	28
2.3.2 Η διαδικασία των οχτώ φάσεων για επιτυχημένη αλλαγή σε μια επιχειρηματική δομή.....	33
2.3.3 Διαχείριση της αλλαγής σε πρωτοβουλίες δικτύωσης.....	42
Κεφάλαιο 3° Μελέτες Περίπτωσης	
3.1 Αγροτουρισμός και Τουρισμός Υπαίθρου στην Ελλάδα	44
3.1.1 Ορισμός Αγροτουρισμού	44
3.1.2 Η ανάπτυξη του Αγροτουρισμού στην Ελλάδα και η χρήση του όρου Τουρισμός Υπαίθρου.....	45
3.1.3 Πρωτοβουλίες δικτύωσης των επιχειρήσεων τουρισμού υπαίθρου στην Ελλάδα.....	46
3.2 Η περίπτωση των Χανίων: Το Δίκτυο Αγροτουρισμού Αποκόρωνα Κρήτης.....	47
3.2.1 Ιστορικό δημιουργίας και γενικές πληροφορίες.....	47
3.2.2 Πρώτη φάση λειτουργίας	50
3.2.3 Δεύτερη φάση λειτουργίας	51
3.2.4 Τρίτη φάση λειτουργίας.....	54
3.2.5 Προβλήματα	55
3.2.6 Παρατηρήσεις - Προτάσεις.....	63
3.3 Η περίπτωση του Νομού Ρεθύμνης: το Δίκτυο Αγροτουρισμού της Αγροτουριστική Α.Ε.....	65
3.3.1 Η πρωτοβουλία της Αγροτουριστική Α.Ε. στο Ρέθυμνο	65
3.3.2 Η θεωρητική προσέγγιση του πιλοτικού προγράμματος δικτύωσης	66
3.3.3 Η πορεία υλοποίησης του προγράμματος	66
3.3.4 Τα προβλήματα.....	70
3.3.5 Προτάσεις.....	75
3.4 Συμπεράσματα από τις μελέτες περίπτωσης.....	76
Βιβλιογραφία.....	77
Παράρτημα.....	83

Εισαγωγή

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να συμπληρώσει ένα από τα κενά της έρευνας στον τομέα της δικτύωσης επιχειρήσεων. Σε μια νέα και ασταθή παγκοσμιοποιημένη οικονομία, η ανάγκη συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει οδηγήσει στην ευρεία εξάπλωση των επιχειρηματικών δικτύων. Ο πολυδιάστατος χαρακτήρας αυτών των δομών, η ποικιλία των εκάστοτε εξωτερικών παραγόντων και η εμπλοκή μεγάλου αριθμού ετερόκλητων επιχειρηματιών και φορέων, κάνουν αδύνατη την καθιέρωση ενός πρότυπου συστήματος δικτύωσης το οποίο θα μπορούσε να εφαρμοστεί ευρέως. Παρόλα αυτά, η πείρα από τις μέχρι τώρα πρωτοβουλίες δικτύωσης έχει δώσει σημαντικά πορίσματα σχετικά με τα κυρίαρχα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων. Με την βοήθεια δύο τοπικών παραδειγμάτων, γίνεται προσπάθεια να προσεγγίσουμε καλύτερα τα προβλήματα των δικτύων ΜΜΕ στην Ελλάδα και να δώσουμε κάποιες πιθανές λύσεις.

Η παρούσα εργασία χωρίζεται σε τρία τμήματα:

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια γενική ανασκόπηση της επιχειρηματικής δικτύωσης. Προσδιορίζονται οι τύποι των δικτύων που θα απασχολήσουν την συγκεκριμένη εργασία και δίνονται οι βασικοί προβληματισμοί γύρω απ' τις πρωτοβουλίες δικτύωσης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση τριών βασικών θεμάτων που φαίνεται να αποτελούν τροχοπέδη στην υλοποίηση προγραμμάτων δικτύωσης και γίνονται προτάσεις για την υπέρβασή τους. Συγκεκριμένα, αναλύεται η έλλειψη εμπιστοσύνης των εμπλεκόμενων μερών, ο ρόλος των διευκολυντών δικτύων στην υλοποίηση των δράσεων και τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά τους και τέλος, η διαχείριση της διαδικασίας της αλλαγής.

Η διαδικασία της δικτύωσης βασίζεται κατά ένα μεγάλο βαθμό στην εμπειρία και την διαδικασία δοκιμής και λάθους (trial and error). Γι' αυτό στο τρίτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται δύο μελέτες περίπτωσης από αποτυχημένες πρωτοβουλίες δικτύωσης ΜΜΕ στον χώρο του τουρισμού υπαίθρου. Αναλύονται οι παράγοντες που οδήγησαν στην αποτυχία των δικτύων και γίνονται κάποιες προτάσεις για το μέλλον.

Κεφάλαιο 1^ο Θεωρητική Προσέγγιση

1.1 Η νέα δικτυωμένη οικονομία

Η ιλιγγιώδης αύξηση των τεχνολογικών αλλαγών, η απελευθέρωση του εμπορίου, η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η διάδοση του διαδικτύου έχουν αλλάξει εκ βάθρων τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις και γίνονται οι συναλλαγές στην αγορά. Τα χαρακτηριστικά της νέας οικονομικής πραγματικότητας ανατρέπουν τις παραδοσιακές ισορροπίες και σπρώχνουν τους επιχειρηματίες στην υιοθέτηση πιο ευέλικτων τακτικών. Η ιδιοκτησία από αντικείμενο ανταλλαγής γίνεται αντικείμενο βραχυπρόθεσμης πρόσβασης, το πνευματικό κεφάλαιο αποτελεί την νέα καθοδηγητική δύναμη και το χρήμα κινείται ηλεκτρονικά. Η παραδοσιακή οικονομία των αγορών αντικαθίσταται από την νέα οικονομία των δικτύων όπου οι πωλητές προϊόντων μετατρέπονται σε παροχείς υπηρεσιών, οι πελάτες σε χρήστες και η πρόσβαση στα δίκτυα αυτά αποκτά βαρύνουσα σημασία.

Στην νέα δικτυωμένη οικονομία, οι αγοραίες συναλλαγές παραχωρούν τη θέση τους στις στρατηγικές συμμαχίες, που βασίζονται στην από κοινού άντληση πόρων και κατανομή των κερδών. Οι επιχειρήσεις συγκεντρώνουν και μοιράζονται τους συλλογικούς τους πόρους και τις στρατηγικές πληροφορίες, δημιουργώντας μεγάλα δίκτυα προμηθευτών-χρηστών που συνδιαχειρίζονται τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες. Στο νέο οικονομικό περιβάλλον, η αλλαγή αυτή καθ' εαυτή αποτελεί την μόνη σταθερά, οδηγώντας τις επιχειρήσεις να ενταχθούν σ' ένα δίκτυο αμοιβαία επωφελών σχέσεων που είναι σχεδιασμένες να βελτιστοποιούν τη συλλογική προσπάθεια, εξασφαλίζοντας μεγαλύτερες εγγυήσεις για την επιτυχία του συνόλου του δικτύου, αλλά και της κάθε εταιρείας ξεχωριστά.

Τα δίκτυα είναι πολύ ευέλικτα και ταιριάζουν καλύτερα στην ευμετάβλητη φύση της νέας παγκόσμιας οικονομίας, καθώς η συνεργασία και η ομαδική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων δίνουν την ευκαιρία στα μέλη να ανταποκρίνονται πιο γρήγορα στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ενώ οι επιχειρηματίες εκχωρούν έναν βαθμό αυτονομίας και κυριαρχίας, ο αυθορμητισμός και η δημιουργικότητα που απορρέουν από τη δικτυωμένη συνεργασία, τους δίνει ένα συλλογικό πλεονέκτημα στη νέα, πιο απαιτητική παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Επειδή τα δίκτυα συνεπάγονται πολλούς διαύλους επικοινωνιών, ποικίλες προοπτικές, παράλληλες επεξεργασίες των πληροφοριών, συνεχή ανάδραση και ανταμείβουν την καινοτόμα σκέψη, τα μέλη είναι

πιθανότερο να δημιουργήσουν νέες επαφές, να συλλάβουν νέες ιδέες και να καταστρώσουν νέα σχέδια δράσης, λειτουργώντας σε ένα υπερεμπορικό περιβάλλον¹.

1.2 Δίκτυα και Cluster επιχειρήσεων

Η βιβλιογραφία γύρω από τις δομές δικτύωσης έχει οδηγήσει στην καθιέρωση ορισμών που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών επιχειρηματικών δομών, ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, των στόχων της δικτύωσης, της λειτουργικής δομής κ.α. Η ποικιλία των συνθηκών που επικρατούν σε κάθε πρωτοβουλία δικτύωσης κάνουν δυσδιάκριτα τα όρια ανάμεσα στις διάφορες θεωρητικές δομές, δημιουργώντας πολλές φορές σύγχυση. Στην συγκεκριμένη παράγραφο παραθέτουμε τους ορισμούς των κυρίαρχων κατηγοριών δικτύωσης, των Επιχειρηματικών Δικτύων και των Clusters, και μια βασική υποκατηγορία δικτύων.

Clusters

Η γεωγραφική συγκέντρωση αλληλοσυνδεόμενων επιχειρήσεων και φορέων (θεσμικού χαρακτήρα), οι οποίοι συνδέονται με κοινές τεχνολογίες και ικανότητες. Συνήθως βρίσκονται σε μια περιορισμένη γεωγραφικά περιοχή διευκολύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων, τη διακίνηση εμπορευμάτων και πρώτων υλών και επιτρέπουν διαπροσωπικές επαφές².

Επιχειρηματικά Δίκτυα

Ομάδες επιχειρήσεων, οι οποίες συνεργάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων επιδιώξεων, και τα αποτελέσματα αυτής της δραστηριότητας θα έχουν αναγνωρίσιμο και μετρήσιμο αντίκτυπο στα μέλη τους. Έχουν περιορισμένο αριθμό μελών που έχουν συμφωνήσει να συνεργαστούν με κάποιο τρόπο για να επιτύχουν συγκεκριμένους επιχειρηματικούς στόχους, οι οποίοι πιθανότητα θα οδηγήσουν στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και/ή στην δημιουργία αμοιβαίου οικονομικού οφέλους³.

Η κυρίαρχη διαφορά ανάμεσα στα επιχειρηματικά δίκτυα και τα cluster έγκειται στο ότι τα πρώτα δεν είναι αμιγώς στοχευμένα στην ενίσχυση των επιχειρήσεων, αλλά

1 J. Rifkin, *Η νέα εποχή της πρόσβασης*, εκδ. Λιβάνη, Αθήνα 2001, σελ. 15-61.

2 M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, London 1990.

3 M. Hunt, G. Doyle, D. McDermott & P. McCormack, *Business Networks on the Island of Ireland*, InterTradelreland, Ιρλανδία 2005, σελ.15.

κινητοποιούνται για την επίτευξη ευρύτερων στόχων που αφορούν στην περιφερειακή και εθνική οικονομική ανάπτυξη για το καλό του συνόλου της κοινωνίας.

Στην παρούσα εργασία, για την αναφορά στις δομές των επιχειρηματικών συμμαχιών, χρησιμοποιείται ο όρος της δικτύωσης, αφενός γιατί εκφράζει καλύτερα τα δίκτυα ΜΜΕ των οποίων τα προβλήματα θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε (μικρές δομές με επιχειρηματικό προσανατολισμό), και αφετέρου, γιατί η δικτύωση αναφέρεται στην γενικότερη διαδικασία συνεργασίας και σύναψης συμμαχιών που λαμβάνει χώρα στην δημιουργία δικτύων και clusters.

Η βασικότερη υποκατηγορία επιχειρηματικών δικτύων γίνεται με βάση τον βαθμό καθετοποίησής τους και περιλαμβάνει τους εξής τρεις τύπους:

1. Κάθετα δίκτυα: τα μέλη αναπτύσσουν κάποιο βαθμό εξειδίκευσης σε συγκεκριμένο τομέα της παραγωγικής αλυσίδας. Τα δίκτυα αυτά στηρίζονται σε σχέσεις εισροών-εκροών, όπου το κάθε μέλος αναπτύσσει μια συγκεκριμένη εξειδίκευση στον τομέα του εξυπηρετώντας την αποτελεσματική παραγωγή και διάθεση μιας συγκεκριμένης κατηγορίας προϊόντων προς τις τελικές αγορές.
2. Οριζόντια δίκτυα: αποτελούνται από επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν ίδια ή παρόμοια προϊόντα και ανταγωνίζονται μεταξύ τους. Συνήθως συνίστανται με στόχο την κοινή προώθηση, την έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, την κοινή προμήθεια πρώτων υλών κ.α.
3. Συμπληρωματικά δίκτυα: αποτελούνται από επιχειρήσεις οι οποίες δεν ανταγωνίζονται μεταξύ τους, ούτε συνδέονται μεταξύ τους σε μια αλυσίδα παραγωγής. Συνήθως συνίστανται για την προώθηση κοινών συμφερόντων διαφορετικών κλάδων επιχειρήσεων, για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένων πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών, τη δημιουργία κέντρων πληροφόρησης κ.α⁴.

1.3 Στόχοι σύστασης δικτύων και υλοποίηση πρωτοβουλιών δικτύωσης

Για να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν στο εξελισσόμενο οικονομικό περιβάλλον και στην τεχνολογική πρόοδο, να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και να καινοτομήσουν ενώ ελαχιστοποιούν τα κόστη. Η συνεργασία μέσω της συμμετοχής σε επιχειρηματικά δίκτυα μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στην ικανότητα των επιχειρήσεων να είναι ανταγωνιστικές σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά. Η παραδοσιακή ανεξαρτησία των ΜΜΕ αντικαθίσταται από

⁴ Remaco A.E., *Μελέτη για την τομεακή εξειδίκευση των ενεργειών δικτύωσης των επιχειρήσεων*, Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Κ.Π. Leader+, Αθήνα 2003, σελ.5-12.

ένα περιβάλλον δικτύωσης, και καθώς οι επιχειρήσεις δικτυώνονται, οι κρίσιμες ικανότητες μεταφέρονται από “εντός” των επιχειρήσεων, “ανάμεσά” τους.

Τα κυρίαρχα οφέλη που δημιουργούνται από την δικτύωση των επιχειρήσεων είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας και φάσματος, η πρόσβαση σε νέες αγορές, η προώθηση της καινοτομίας, η εξειδίκευση, η αύξηση της αναγνωρισιμότητας και της ανταγωνιστικότητάς τους (και τις περιοχής) και η ευελιξία κατά την προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς.

Η διαδικασία υλοποίησης μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης χωρίζεται στα εξής τρία στάδια:

1. Δημιουργία δικτύου: σ' αυτό το στάδιο έχουμε την εκκίνηση της πρωτοβουλίας από φορείς ή επιχειρηματίες, την αναγνώριση των υποψήφιων επιχειρήσεων-μελών, την ευαισθητοποίηση και δέσμευση των μελών, την δημιουργία του δικτύου, τον προσδιορισμό της δομής συντονισμού, των στόχων, του προγράμματος δράσης, της χρηματοδότησης και του τρόπου λειτουργίας.
2. Λειτουργία δικτύου: σ' αυτό το στάδιο το δίκτυο λειτουργεί κανονικά, προωθούνται κοινές δράσεις κατάρτισης, υλοποίησης νέων προϊόντων, διαφήμισης κ.λ.π.
3. Αναθεώρηση στρατηγικής: αξιολογείται η πορεία και αποτελεσματικότητα του δικτύου, οι νέες προοπτικές και ευκαιρίες και εάν κριθεί αναγκαίο, ανασχεδιάζεται η πορεία του με την προώθηση νέων δράσεων, διεύρυνσης ή περιορισμού του αριθμού των μελών, ή ακόμα και παύσης του προγράμματος.

Τα κυρίαρχα προβλήματα που προκύπτουν από την δικτύωση επιχειρήσεων έχουν να κάνουν με τον τρόπο λειτουργίας των δομών και την αποτελεσματικότητά τους. Η λειτουργία εξαρτάται από την σωστή επιλογή μιας σειράς από παράγοντες, όπως η επιλογή της δομής συντονισμού, ο αριθμός των μελών, η αυστηρότητα στους όρους συμμετοχής, ο τρόπος χρηματοδότησης, η απαιτούμενη συνεισφορά των μελών, οι τρόποι συνεργασίας, οι σχέσεις με εξωτερικούς φορείς κ.α. Αντίστοιχα η αποτελεσματικότητα της δικτύωσης εξαρτάται από τον βαθμό δέσμευσης των μελών, το επίπεδο εμπιστοσύνης, την αποτελεσματικότητα της συνεργασίας, τον σωστό σχεδιασμό των δράσεων, την δυναμικότητα του συντονιστικού οργάνου, την ύπαρξη κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων κ.α.

Δυστυχώς δεν υπάρχει συγκεκριμένη “συνταγή” για την υλοποίηση μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης ενώ η πολυπλοκότητα του εγχειρήματος κάνει τον εκ των προτέρων λεπτομερή σχεδιασμό του αδύνατο. Η επιτυχία των δικτύων μπορεί να

Βασιστεί μόνο στον σωστό προσανατολισμό, την προσεκτική διαχείριση των πιο αμφιλεγόμενων “βημάτων” της δικτύωσης, τον κατάλληλο συντονισμό, την προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε συνθήκες και την ύπαρξη των σωστών δόσεων ευελιξίας, αυτοσχεδιασμού και υπομονής. Η ρευστότητα αυτή είναι που κάνει απαραίτητη την συνεχή ανάλυση πετυχημένων και αποτυχημένων παραδειγμάτων για την περαιτέρω συσσώρευση πολύτιμης και εφαρμόσιμης γνώσης. Στο επόμενο κεφάλαιο, η ανάλυση των κυρίαρχων ζητημάτων της εμπιστοσύνης, του διευκολυντή δικτύου και της αλλαγής χρησιμοποιούν την μέχρι τώρα θεωρητική πρόοδο σ’ αυτούς τους τομείς και την προσαρμόζουν στο πλαίσιο της επιχειρηματικής δικτύωσης.

Κεφάλαιο 2° Ειδικά θέματα εφαρμογής της δικτύωσης στις ΜΜΕ

2.1 Κοινωνικό κεφάλαιο και εμπιστοσύνη

2.1.1 Κοινωνικό κεφάλαιο

Στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον των δικτύων, τα μέλη τους καλούνται να αντιμετωπίσουν μια διπλή πρόκληση: να συνεργαστούν αντί να ανταγωνιστούν και να συμπεριφερθούν ως αλληλοεξαρτώμενες μονάδες αντί για ανεξάρτητες. Για την υπέρβαση αυτή είναι απαραίτητη η ύπαρξη - ή καλλιέργεια - του κατάλληλου “κλίματος”, με τον σωστό συνδυασμό νοοτροπιών, αξιών, αντιλήψεων και συμπεριφορών - δηλαδή του κοινωνικού κεφαλαίου.

Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), το κοινωνικό κεφάλαιο ορίζεται ως *“τα δίκτυα και οι σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων και τα οποία μαζί με τους κοινούς κοινωνικούς κώδικες, τις κοινές αξίες και αντιλήψεις διευκολύνουν την συνεργασία και προάγουν το κοινωνικό όφελος”*⁵. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, το κοινωνικό κεφάλαιο δρα ως κοινωνική “κόλλα”, δημιουργώντας ισχυρούς δεσμούς μεταξύ ατόμων ή κοινωνικών ομάδων. Το κοινωνικό κεφάλαιο, με όρους θετικών οικονομικών, ορίζεται ως *“τα πρόσθετα παραγωγικά οφέλη που απολαμβάνει μια κοινωνία στο σύνολό της τα οποία προκύπτουν από τις συνέργειες των κοινωνικών σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης”*⁶. Στην περίπτωση της δικτύωσης η έλλειψη κοινωνικού κεφαλαίου κάνει αδύνατη την υλοποίηση των κεντρικών της στόχων, καθώς τα πλεονεκτήματά της προκύπτουν από την συνεργασία, την κοινή επίλυση προβλημάτων και την ανταλλαγή γνώσης.

Οι τρεις διαστάσεις του κοινωνικού κεφαλαίου είναι η δομική, η σχεσιακή και η γνωστική. Η δομική αναφέρεται στην δημιουργία δεσμών (ties) ανάμεσα στα άτομα, οι οποίοι χωρίζονται σε ισχυρούς (όταν χαρακτηρίζονται από ένα συνδυασμό διάρκειας, συναισθηματικής έντασης, οικειότητας και αμοιβαιότητας στην συνεργασία) και αδύναμους (όταν συνδέουν διεσπαρμένες κοινωνικές ομάδες). Η σχεσιακή διάσταση αναφέρεται σε κοινωνικές δυνάμεις όπως η εμπιστοσύνη, οι κοινοί κανόνες, οι διαπροσωπικές δεσμεύσεις και οι προσδοκίες, ενώ η γνωστική διάσταση του κοινωνικού κεφαλαίου αναφέρεται στην ανάγκη ύπαρξης κοινού πρίσματος κατανόησης, με κοινές παραστάσεις, ερμηνείες και εννοιολογικά πλαίσια. Οι τρεις αυτές διαστάσεις είναι άκρως

5 OECD Employment Outlook, Chapter 2, Disparities in Regional Labour Markets, June 2000, σελ. 43.

6 S. Szreter, “Social Capital, the economy and education in historical perspective”, στο: *Social Capital*, Baron S., Field J. και Schuller T. (επιμ.), Οξφόρδη, 2000, σελ. 57.

αλληλοεξαρτώμενες, καθώς μέσω της κοινωνικής επαφής (δομική), τα άτομα αναπτύσσουν σχέσεις εμπιστοσύνης (σχεσιακή) και κοινούς στόχους και αξίες (γνωστική)⁷.

2.1.2 Εμπιστοσύνη

*εμπιστοσύνη, η
πίστη, βεβαιότητα για την ειλικρίνεια, την ικανότητα κάποιου
και το αίσθημα ασφάλειας που δημιουργεί αυτή η βεβαιότητα⁸.*

Παρότι τα δίκτυα αποτυγχάνουν για μια σειρά από λόγους, συνήθως η βαθύτερη αιτία είναι η έλλειψη της απαραίτητης εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη⁹. Χωρίς αυτήν, η συνεργασία, και συνεπώς η λειτουργία των δομών, είναι ελλιπής, αν όχι αδύνατη. Στην προσπάθεια αποφυγής της εξαπάτησης, οι τρόποι με τους οποίους τα άτομα δεσμεύονται σε συναλλαγές είναι οι εξής δύο: ο πρώτος βασίζεται σε δεσμευτικά συμβόλαια που εγγυώνται την εκτέλεσή τους, και ο δεύτερος στην εμπιστοσύνη. Όμως, καθώς τα δίκτυα είναι δομές που σταθεροποιούν τον τρόπο λειτουργίας τους με την παρέλευση του χρόνου και μετά από αρκετό πειραματισμό, είναι προφανές ότι η συνεργασία των μελών με βάση δεσμευτικά συμβόλαια είναι πολύ δύσκολο να εξασφαλιστεί στα αρχικά βήματα ενός δικτύου. Επομένως, είναι σημαντικό να μπορεί να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα για την σύναψη συνεργασιών που θα βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εμπιστοσύνη.

Τα προβλήματα που προκύπτουν από την προστασία των συναλλαγών μόνο με τη χρήση δεσμευτικών συμβολαίων είναι:

- το αυξημένο κόστος της διαδικασίας, καθώς προϋποθέτει συλλογή πληροφοριών, επίβλεψη κ.α., το οποίο μπορεί να είναι απαγορευτικό για μικρές επιχειρήσεις ή υπερβολικό για την υλοποίηση απλών δράσεων
- το νομικό περιβάλλον, το οποίο μπορεί να μην διαθέτει τις κατάλληλες υποδομές για την επιβολή κυρώσεων στην περίπτωση αθέτησης των όρων των συμβολαίων, αδυνατώντας να εξασφαλίσει την προστασία των συμβαλλόμενων μερών
- ο κίνδυνος τα μέρη που συμμετέχουν στο συμβόλαιο να φερθούν οπορτουνιστικά, παρά την αρχική δέσμευσή τους.

7 J. Whittaker, M. Burns & J. Van Beveren, *Understanding and measuring the effect of social capital on knowledge transfer within clusters of small-medium enterprises*, Αυστραλία, 2003, σελ. 3-5, <http://www.cric.com.au/seaanz/resources/57Whittakeretal.pdf>.

8 Πάπυρος Larousse, εγκυκλοπαιδικό λεξικό, εκδ. Πάπυρος, Αθήνα, 2003, σελ. 547.

9 V. Hanna & K. Walsh, "Small firm networks: a successful approach to innovation?", *R&D Management*, Vol.32 No.3, 2002, σελ. 204-207.

Η διαδικασία της δικτύωσης είναι επιρρεπής σε υποψίες για οπορτουνιστικές συμπεριφορές. Οι πιο δύσκολες περιπτώσεις δικτύωσης εμφανίζονται κατά τη συνεργασία ανταγωνιστικών μελών σε οριζόντια δίκτυα, καθώς η διαδικασία αυτή απέχει πολύ από τις εμπειρίες παραδοσιακών επιχειρήσεων. Ο λόγος που οι κάθετες δικτυώσεις συνήθως παρουσιάζουν μικρότερα προβλήματα βασίζεται στο γεγονός ότι τις περισσότερες περιπτώσεις, κάποια επιχείρηση διατηρεί θέση ισχύος σε σχέση με τις άλλες, επιβάλλοντας μια ισορροπία. Η ισχύς και η εξάρτηση σε οριζόντια δίκτυα είναι διαφορετική και οι περισσότερες πιθανότητες για επιτυχία υπάρχουν όταν κάθε μέλος συνεισφέρει και επωφελείται το ίδιο από την συμμαχία.

Για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε τον τρόπο δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης σε ένα δίκτυο είναι χρήσιμο να αναλύσουμε τα υπάρχοντα αντικείμενα εμπιστοσύνης σε ένα τέτοιο περιβάλλον, τα οποία είναι τρία: (1) οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν, όπου κάθε μέλος αποτελεί διαφορετικό αντικείμενο, (2) το δίκτυο στο σύνολό του, ως πολύπλοκο και αφηρημένο σύστημα, και (3) το άτομο ή η δομή που συντονίζει το δίκτυο. Θεωρώντας ότι εμπιστοσύνη μπορούν να αναπτύσσουν μόνο τα άτομα και όχι τα αφηρημένα συστήματα, τοποθετούμε την εμπιστοσύνη μεταξύ των επιχειρήσεων στο σημείο που αυτές συμπίπτουν με τους εκπροσώπους τους. Με τη σειρά της, η εμπιστοσύνη στο δίκτυο βασίζεται στην ύπαρξη κοινών πεποιθήσεων, αξιών και κανόνων. Τέλος, η εμπιστοσύνη στο συντονισμό του δικτύου κρίνεται σε διαπροσωπικό επίπεδο καθώς εμπίπτει με το άτομο ή την δομή που έχει αναλάβει αυτόν τον ρόλο, ενώ ταυτόχρονα σχετίζεται και με τις υποχρεώσεις και αρμοδιότητες που έχουν προβληθεί σ' αυτή την θέση¹⁰. Είναι προφανές, απ' αυτή την ανάλυση, ότι πολύ σημαντικό ρόλο στην δημιουργία εμπιστοσύνης παίζουν και οι διαπροσωπικές και ψυχολογικές πλευρές των εμπλεκόμενων μερών, κάτι που δίνει ιδιαίτερο βάρος στην επιλογή του διευκολυντή του δικτύου καθώς και την δυνατότητα που δίνεται σ' αυτόν να αυξήσει τα επίπεδα εμπιστοσύνης απέναντι στην πρωτοβουλία λόγω του συμβολικού του ρόλου. Επίσης προκύπτει η ανάγκη για την ύπαρξη ευδιάκριτων στόχων που θα έχουν προσδιοριστεί με την βοήθεια των μελών, σωστή και ξεκάθαρη οργάνωση του δικτύου αλλά και επαρκή επικοινωνία για την ενίσχυση της αμοιβαίας εμπιστοσύνης στην πρωτοβουλία.

Τα δίκτυα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να αξιοποιούν το κοινωνικό κεφάλαιο που προϋπάρχει στις τοπικές κοινωνίες για την επίτευξη των στόχων τους, κάτι που εξαρτάται και από την ποιότητα των κοινών δεσμών που τις χαρακτηρίζει. Η ποιότητα αυτή αποτελεί συνάρτηση τουλάχιστον δύο διαστάσεων. Η πρώτη αφορά στο γενικό

¹⁰ K. Wehmeyer, K. Riemer & B. Schneider, *Roles and Trust in Interorganizational Systems*, Μάαστριχτ, 2001, σελ. 1-8.

επίπεδο αυθόρμητης κοινωνικοποίησης και εμπιστοσύνης που υπάρχει στο σύνολο της κοινωνίας, η οποία είναι και δύσκολο να επηρεαστεί, ενώ η δεύτερη σχετίζεται άμεσα με την φύση ή την πηγή των δεσμών που βασίζεται η κοινωνία. Θεωρητικά, η ποιότητα των κοινωνικών δεσμών θα είναι μεγαλύτερη όσο περισσότερα στοιχεία είναι κοινά ανάμεσα στα ενεργά μέλη της τοπικής κοινωνίας και όσο μεγαλύτερη η αυθόρμητη κοινωνικοποίησή της. Αντίστοιχα, όσο μεγαλύτερη η ποιότητά τους, τόσο ευκολότερη θα είναι η καθιέρωση ενός δικτύου στην συγκεκριμένη περιοχή. Επομένως, κατά την δημιουργία ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης, το δίκτυο θα έχει τη δυνατότητα να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τα χαρακτηριστικά της τοπικής κοινωνίας όσο περισσότερο βασιστεί στην αναπαραγωγή των χαρακτηριστικών των κοινών δεσμών της¹¹. Έχει αποδειχτεί ότι η εμπιστοσύνη στο ξεκίνημα μιας πρωτοβουλίας δικτύωσης εξαρτάται κυρίως απ' το αυθόρμητο επίπεδο εμπιστοσύνης που προϋπάρχει στα άτομα λόγω του κοινωνικού τους περιγύρου. Αντίθετα, με την πάροδο του χρόνου, καθώς το δίκτυο περνάει στο στάδιο της κανονικής λειτουργίας του, έχει δοθεί απαραίτητος χρόνος και ευκαιρίες για να φανούν οι πραγματικές ικανότητες και προθέσεις των εμπλεκόμενων μερών, οπότε η σχέση αυτή αποδυναμώνεται και η συνεργασία κρίνεται κυρίως βάση των αποδεδειγμένων χαρακτηριστικών των αντικειμένων εμπιστοσύνης (process-based trust)¹².

2.1.3 Ενίσχυση της εμπιστοσύνης

Το χτίσιμο της εμπιστοσύνης ανάμεσα στα μέλη είναι κρίσιμο για την επιτυχία της συνεργασίας, αλλά απαιτεί χρόνο. Παρότι για την δημιουργία ενός δικτύου είναι απαραίτητη η ύπαρξη κινήτρων για αμοιβαία οικονομικά οφέλη, η διατήρηση των σχέσεων απαιτεί μια δοκιμαστική περίοδο, κατά την διάρκεια της οποίας τα μέλη θα δοκιμάσουν τις ικανότητες και την συμβατότητά τους και θα δημιουργήσουν σταθερές και προβλεπόμενες δομές για την διοίκηση της συμμαχίας τους. Η διαδικασία αυτή βασίζεται στην καθιέρωση ρητών και άρρητων κανόνων και διαδικασιών, και στην ανάπτυξη ξεκάθαρων προσδοκιών οι οποίοι θα εκλαμβάνονται ως δεδομένες από τους επιχειρηματίες. Με την σταθεροποίηση των σχέσεων με την πάροδο του χρόνου, οι δράσεις των επιχειρηματιών θα ενσωματώνονται περισσότερο και θα ελέγχονται αμοιβαία μέσω περίπλοκων λειτουργικών, στρατηγικών και κοινωνικών μηχανισμών¹³. Σ'

11 K. Fischer, *Financial Cooperatives: A "market solution" to SME and rural financing*, CREFA, Canada, 1998.

12 J. Humphrey & H. Schmitz, "Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies", *The Journal of Development Studies*, Vol.34, No.4, 1998, σελ. 50-57.

13 E. Todeva & D. Knoke, "Strategic alliances and models of collaboration", *Management Decision*, vol.43, no.1, 2002, σελ. 123-148.

αυτό το σύστημα λειτουργίας, οι κυρώσεις θα μειώνουν το ρίσκο που εμπεριέχεται στην ύπαρξη εμπιστοσύνης, δρώντας συμπληρωματικά μ' αυτήν, όπου οι κυρώσεις θα έχουν οικονομική, διοικητική (στέρξη δικαιώματος συμμετοχής στο δίκτυο) και κοινωνική (σπίλωση της φήμης) διάσταση¹⁴.

Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης σε ένα περιβάλλον δικτύωσης μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Τον κυρίαρχο ρόλο σ' αυτή τη διαδικασία καλούνται να παίξουν οι διευκολυντές δικτύων οργανώνοντας τις απαιτούμενες δράσεις και λειτουργώντας ως ουδέτεροι διαμεσολαβητές μεταξύ των εμπλεκόμενων, δημιουργώντας έτσι ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αυτοπεποίθησης στα μέλη.

Στα πρώιμα στάδια δημιουργίας ενός δικτύου είναι απαραίτητη η διοργάνωση κοινωνικών δραστηριοτήτων στις οποίες θα συμμετέχουν τα μέλη, καθώς αυτό θα αυξήσει την τριβή μεταξύ τους και θα δημιουργήσει ένα αίσθημα οικειότητας. Μια επίσης συνηθισμένη τακτική για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ συνεργατών είναι η προώθηση μικρών δράσεων που απαιτούν συνεργασία στην αρχή. Η επιτυχία μιας συμμαχίας θα εξαρτηθεί κυρίως από το πόσο καλά θα καταφέρουν να δουλέψουν μαζί, να μοιραστούν την ευθύνη και να εμπιστευθούν ο ένας τον άλλο. Κοινωνικές δραστηριότητες για όλα τα μέλη είναι σημαντικό να οργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και αφού αρχίσει να λειτουργεί κανονικά ένα δίκτυο, ούτως ώστε να διατηρηθούν και να ενισχυθούν οι υπάρχουσες σχέσεις.

Σημαντική, επίσης, είναι η καθιέρωση μιας κοινής ταυτότητας και της αντίληψης ενός κοινού μέλλοντος σ' ένα δίκτυο, καθώς θα προωθήσει μια ενισχυμένη επίγνωση της αλληλεξάρτησης και της ενσωμάτωσης των μελών. Αυτό με την σειρά του θα δημιουργήσει μια πιο κατανοητή έννοια του “ανήκειν” και θα μετατοπίσει την αντίληψη των μελών από το “εγώ” στο “εμείς”, κάτι που θα αλλάξει και την προοπτική τους απέναντι στις κοινές δράσεις και την λειτουργία τους ως ομάδας. Η δημιουργία κοινής ταυτότητας θα μειώσει και τις περιττές εντάσεις που προκύπτουν στις ανταγωνιστικές σχέσεις, καθώς, ως ένα σημείο, θα δημιουργηθούν συνθήκες παρόμοιες με αυτές που επικρατούν στο εσωτερικό μιας επιχείρησης. Αυτό θα βοηθήσει και στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα προκύπτουν μελλοντικά, κάνοντας τα μέλη πιο διαλλακτικά¹⁵.

Για να μπορέσει να ενισχύσει τα επίπεδα εμπιστοσύνης και να επιτύχει, ένα δίκτυο χρειάζεται παράλληλα να προωθήσει την αλλαγή στις υπάρχουσες επιχειρηματικές κουλτούρες. Η κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός από διοικητικές αξίες, προσδοκίες και

14 J. Humphrey & H. Schmitz, 1998, έ.α. , σελ, 32-42.

15 L. Huemer, M. Becerra & R. Lunnan , “Organizational identity and network identification: relating within and beyond imaginary boundaries”, *Scandinavian Journal of Management*, Volume 20, Elsevier, 2004, σελ.53-73.

προτιμήσεις γύρω απ' τον τρόπο που θα έπρεπε να συμπεριφέρεται η επιχείρηση, και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο έχει σχεδιαστεί και λειτουργεί¹⁶. Οι πιο ευέλικτες επιχειρήσεις έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να δημιουργήσουν επιτυχημένες επιχειρηματικές συμμαχίες, γι' αυτό η επιλογή των μελών θα πρέπει να γίνεται με βάση την προσωπικότητα των ιδιοκτητών και όχι μόνο τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Θα πρέπει να προτιμούνται αυτοί που δεν εμμένουν αδικαιολόγητα σε ένα συγκεκριμένο τρόπο εργασίας αλλά που μπορούν να αναπτυχθούν και να υποστηρίξουν μια συνεργασία. Είναι χαρακτηριστικό ότι, όσο πιο πετυχημένος είναι ένας επιχειρηματίας στον τομέα του, τόσο πιο απρόθυμος είναι να συμμετάσχει σε πρωτοβουλίες δικτύωσης. Επίσης, ένα επιχειρηματίας, μέλος δικτύου, χρειάζεται συγκεκριμένες δεξιότητες, όπως η επεξεργασία πληροφοριών, η εγρήγορση σχετικά με τις εξελίξεις των διεθνών αγορών, η ευελιξία και η σωστή επιλογή συνεργατών, ούτως ώστε να μπορεί να αντιλαμβάνεται τις πραγματικές ανάγκες, κινδύνους και ευκαιρίες στο νέο οικονομικό περιβάλλον¹⁷. Δυστυχώς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής επιχειρηματικότητας λειτουργούν ως μακροχρόνια τροχοπέδη στις αλλαγές, παρουσιάζοντας μια μοναχική ταυτότητα, επιφυλακτικότητα για συνεργασίες και αμηχανία απέναντι στις αλλαγές της αγοράς¹⁸.

16 D. Crovens, S. Shipp & K. Cravens, "Reforming the traditional organization: The mandate for developing networks", *Business Horizons*, Vol.35 - Issue 4, 1994, σελ. 25-27.

17 P. Nijkamp, *Entrepreneurship in a modern network economy*, Research Memorandum, Vrije Universiteit, Amsterdam, 2000, σελ. 16-17.

18 Λυμπεράκη Α., "Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην ελληνική μεταποίηση: το εκκρεμές της ερμηνείας και των πολιτικών", στο: *Ελληνική οικονομία: Κρίσιμα ζητήματα οικονομικής πολιτικής*, Ιστορικό Αρχείο Alpha Bank, Αθήνα 2008, σελ. 281.

2.2 Διαμορφώνοντας Διευκολυντές Δικτύων

2.2.1 Ο ρόλος των διευκολυντών δικτύων

Σύμφωνα με την υπάρχουσα εμπειρία στην δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών και δικτύων επιχειρήσεων, την θέση του διοργανωτή, ή “μαέστρου”, που θέτει τους στόχους και συντονίζει τις δραστηριότητες, παίρνει συνήθως μια δυναμική επιχείρηση που βρίσκεται στο κέντρο της συμμαχίας. Σε πολλές περιπτώσεις όμως, ειδικά σε περιοχές με κυρίαρχη την παρουσία ΜΜΕ, δεν υπάρχουν τέτοιες επιχειρήσεις για να αναλάβουν τον ρόλο του συντονιστή. Τότε, το έργο του σχεδιασμού, του συντονισμού και της εμπύκωσης των δράσεων παίζουν δομές ή μεμονωμένα άτομα που ονομάζονται “διευκολυντές” (facilitators) ή “μεσολαβητές” (brokers) δικτύων¹⁹. Οι όροι αυτοί παραπέμπουν στις διαδικασίες συντονισμού και διευκόλυνσης των πολλαπλών δραστηριοτήτων που υλοποιούνται ταυτόχρονα και σε διάφορα επίπεδα μέσα σ' ένα περιβάλλον δικτύωσης, αλλά και στην διευκόλυνση διαδικασιών όπως η δημιουργία κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης, η υλοποίηση παραγωγικών συζητήσεων για την επίλυση προβλημάτων (brain-storming), η εμπύκωση υπαρχόντων ή μελλοντικών μελών για την ενεργή συμμετοχή τους στις κοινές δράσεις και η εμφύσηση ενός κοινού οράματος στους συμμετέχοντες. Το κομμάτι που καλείται να καλύψει αυτή η δομή διευκόλυνσης αφορά αφενός στην απουσία μιας ευδιάκριτης ηγεσίας στο δίκτυο που θα εγγυάται τον κοινό προσανατολισμό και την ενότητα, και αφετέρου στην ανάγκη για διοίκηση (management) των κοινών δράσεων των μελών.

Η πολυπλοκότητα των κινήτρων που οδηγούν μια επιχείρηση στην δικτύωση, η διαφορετική φύση των επιχειρήσεων που συμμετέχουν σ' ένα δίκτυο και οι ποικίλοι στόχοι της εκάστοτε συμμαχίας, δημιουργούν ένα ιδιαίτερο περιβάλλον συνεργασίας. Το περιβάλλον αυτό γίνεται ακόμα πιο περίπλοκο και δύσκολο στην διαχείριση, αν λάβουμε υπόψη το γεγονός ότι οι συνεργασίες αυτές επηρεάζονται από κοινωνικούς παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη και η τοπική αντίληψη της επιχειρηματικότητας. Όπως είναι προφανές, “συνταγές” για την διοίκηση τέτοιων σχημάτων δεν υπάρχουν. Η ευελιξία θεωρείται προαπαιτούμενο καθώς, στις περισσότερες περιπτώσεις, ο πιο αποτελεσματικός τρόπος διοίκησης προκύπτει από μια άτυπη διαδικασία “από κάτω προς τα πάνω”, όπου οι ισορροπίες καθορίζονται μέσα από την δοκιμασία των σχέσεων και της δομής στο χρόνο.

¹⁹ Σε λίγες περιπτώσεις θα συναντήσουμε και την χρήση του όρου “εμπυκωτής”, κυρίως όμως στην περίπτωση κοινωνικών δικτύων (community animator). Στην παρούσα εργασία ο όρος αυτός δεν θα χρησιμοποιηθεί. <http://www.istoselides.gr/pro/html/article.php?sid=1873> , πρόσβαση 14/07/2004.

Δεδομένων των προκλήσεων στην διοίκηση των δικτύων, είναι ακόμα πιο δύσκολο να προσδιοριστεί ο ακριβής ρόλος των δομών διευκόλυνσης, αλλά και οι απαιτούμενες δεξιότητές τους. Χαρακτηριστική είναι η ανάγκη ύπαρξης δεξιοτήτων σε μια ποικιλία από τομείς, όπως οι κοινωνικές επαφές, η αντικειμενικότητα, η διαπραγματευτική ικανότητα, η ικανότητα διοίκησης, οι γνώσεις μάρκετινγκ, οι δυνατότητες σχεδιασμού. Στόχος της συγκεκριμένης παραγράφου είναι ο προσδιορισμός των αρμοδιοτήτων αλλά και των απαιτούμενων δεξιοτήτων των διευκολυντών, κάνοντας πιο ευδιάκριτο τον ρόλο τους και αναδεικνύοντας την σημασία τους στην επιτυχή υλοποίηση προγραμμάτων δικτύωσης.

Από την δομή και τον τρόπο λειτουργίας των δικτύων προκύπτει ότι τα πιθανά πεδία δράσης (και οι αντίστοιχοι ρόλοι) των διευκολυντών είναι τα εξής τρία:

1. *προσωπικό*: στην συναναστροφή του με υπαλλήλους και ιδιοκτήτες επιχειρήσεων - στο συγκεκριμένο επίπεδο ο διευκολυντής αντιπροσωπεύει το δίκτυο
2. *επιχείρησης*: στην συνδιαλλαγή του με τις επιχειρήσεις που είναι μέλη, οπότε αντιπροσωπεύει την ηγεσία του δικτύου
3. *δικτύου*: στις σχέσεις που δημιουργεί με εξωτερικούς παράγοντες (φορείς, προμηθευτές, πελάτες, μελλοντικά μέλη, συνεργάτες κ.α.), οπότε εκπροσωπεί το σύνολο του δικτύου.

Όπως προκύπτει από την παραπάνω ανάλυση αλλά και από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, οι δράσεις του διευκολυντή, σε κάθε επίπεδο, τον τοποθετούν ανάμεσα σε δύο μέρη που έχουν συγκεκριμένους στόχους και ψάχνουν τις κατάλληλες συνεργασίες για να τους επιτύχουν. Στο πρώτο επίπεδο το δίκτυο ψάχνει έμπιστους και ικανούς συνεργάτες για να συμμετάσχουν στην δομή του ως μέλη. Στο δεύτερο, το δίκτυο ψάχνει την κατάλληλη ισορροπία ανάμεσα στην προσφορά και τα ανταποδοτικά οφέλη του κάθε μέλους, ούτως ώστε να μπορέσει να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Τέλος, στο τρίτο επίπεδο, το δίκτυο ψάχνει τους εξωτερικούς συνεργάτες που θα το βοηθήσουν να επιτύχει τους στόχους του. Σκοπός του διευκολυντή είναι να βρει το σημείο επαφής και να διευκολύνει την διαπραγμάτευση, ούτως ώστε να επιτευχθεί η συνεργασία. Πρέπει να συμπληρώσουμε ότι σε κάθε δίκτυο, και ανάλογα με την φάση που αυτό βρίσκεται, οι δράσεις του διευκολυντή μπορεί να περιορίζονται σε ένα μόνο επίπεδο ή σε συνδυασμό τους.

Με βάση τα παραπάνω, χονδρικά οι ρόλοι που καλείται να παίξει ο διευκολυντής στα διάφορα επίπεδα δράσης του είναι οι παρακάτω:

1. Ηγέτης - εμπυχωτής - φορέας αλλαγής (change agent)

2. Διαμεσολαβητής για την επίτευξη συνεργασιών
3. Μάνατζερ - διευκολυντής διαδικασιών.

1. Ηγέτης - εμπυχωτής - φορέας αλλαγής

Τον ρόλο αυτό ο διευκολυντής καλείται να τον παίξει στα πρώτα δύο επίπεδα. Σε προσωπικό επίπεδο λειτουργεί ως ηγέτης, εμπυχωτής και πράκτορας αλλαγής: ενημερώνοντας τους υπαλλήλους και τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων για την ανάγκη και τα οφέλη της δικτύωσης, εμπνέοντάς τους να συμμετάσχουν στην κοινή πρωτοβουλία, δημιουργώντας το αίσθημα της ασφάλειας στο νέο δικτυωμένο περιβάλλον (μέσω λεπτομερούς ενημέρωσης και ανάλυσης των σκοπών, στόχων, δράσεων και πλαισίου συνεργασίας), και υποστηρίζοντάς τους κατά την περίοδο των αλλαγών που θα απαιτούνται από την συμμετοχή τους στο δίκτυο.

Σε επίπεδο επιχειρήσεων, ο διευκολυντής: εμπνέει στα μέλη το κοινό όραμα και τους στόχους της δικτύωσης, ενημερώνει τα μέλη για τα οφέλη τους απ' την συμμετοχή στο δίκτυο, διατηρεί τις ισορροπίες μέσα στο δίκτυο δημιουργώντας αίσθημα δικαιοσύνης και ασφάλειας, και χτίζει το ομαδικό πνεύμα και εμπυχώνει τους επιχειρηματίες για κοινή δράση με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων.

Για τον συγκεκριμένο ρόλο ο διευκολυντής πρέπει καταρχάς να διαθέτει ηγετικές ικανότητες, όπως να ενεπνέει όραμα, να καθιερώνει τις κεντρικές κατευθύνσεις, να δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας και κλίμα εμπιστοσύνης, να ευθυγραμμίζει τους συμμετέχοντες και να δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες που θα τους εμπνεύσουν να συνεργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων. Χαρακτηριστικά ενός ηγέτη πρέπει να είναι η υπομονή, η επιμονή, η αυτοπεποίθηση, η πειθώ, η αισιοδοξία, το πάθος, η ειλικρίνεια, η αμεσότητα, η διαπραγματευτική ικανότητα, η ουδετερότητα, και οι διαπροσωπικές δεξιότητες για την συνεργασία με άτομα από ποικίλο πολιτισμικό και επιχειρηματικό περιβάλλον.

Σ' αυτό τον ρόλο, ο διευκολυντής πρέπει να είναι δυναμικός, αλλά υπάρχει μια λεπτή γραμμή ανάμεσα στην πίεση που μπορεί να ασκήσει σ' ένα περιβάλλον δικτύωσης για να επιβάλει οποιαδήποτε άποψη. Καθώς η συμμετοχή στα επιχειρηματικά δίκτυα είναι εθελοντική, ειδικά στα πρώτα στάδια λειτουργίας τους που επικρατεί μεγάλος βαθμός αβεβαιότητας και χαμηλό επίπεδο δέσμευσης, ο διευκολυντής θα πρέπει να καταφέρει να εμπνεύσει τα μέλη ούτως ώστε αυτά να συμμετάσχουν από μόνα τους στις κοινές δράσεις. Η εντοπιότητα του διευκολυντή έχει προσδιοριστεί ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας στην αποδοχή του από τους τοπικούς επιχειρηματίες, ενώ

θεωρείται πιο πρακτικό εξωτερικοί σύμβουλοι να συνεισφέρουν συμπληρωματικά, απ' ό,τι να αναλαμβάνουν μια τέτοια θέση.

Ένα σημαντικό θέμα που προκύπτει σχετικά με τον ρόλο του ηγέτη, είναι ότι η αποτελεσματικότητά του καθορίζεται κατά μεγάλο ποσοστό από παράγοντες που δεν μπορούν να προσδιοριστούν καθαρά. Πέραν από τις απαιτούμενες δεξιότητες και την εμπειρία για να μπορέσει να διαχειριστεί την πρόκληση της ηγεσίας, κυρίαρχο ρόλο στην αποτελεσματικότητα του διευκολυντή θα παίξουν παράγοντες όπως η προσωπικότητα, η διαισθητικότητα και τα αντανακλαστικά του. Παρότι η ηγεσία έχει αναλυθεί σε μεγάλο βαθμό ως κομμάτι του σύγχρονου μάνατζμεντ, η κατάρτιση των διευκολυντών στις απαραίτητες δεξιότητες ενός ηγέτη αποτελεί μια μεγάλη πρόκληση.

Όσον αφορά την λειτουργία του ως παράγοντα αλλαγής, αυτό προϋποθέτει ότι κατανοεί την διαδικασία της αλλαγής και μπορεί να την συντονίσει αποτελεσματικά. Η πολυφασική διαδικασία επίτευξης της αλλαγής σε ένα περιβάλλον δικτύωσης αναλύεται στην επόμενη παράγραφο.

2. Διαμεσολαβητής για την επίτευξη συνεργασιών

Ο διευκολυντής παίζει τον ρόλο του διαμεσολαβητή στο δεύτερο και τρίτο επίπεδο. Εντός του δικτύου: διευκολύνει την διαδικασία διαλόγου μεταξύ των μελών με σκοπό την κατάθεση ιδεών και την εξέταση των δυνατοτήτων για την από κοινού χρήση πόρων, παρακινεί την δημιουργία νέων συνεργασιών (τυπικών και άτυπων) και πρωτοβουλιών μεταξύ των μελών, συντονίζει και καθοδηγεί ουδέτερα τις διαπραγματεύσεις για την υλοποίηση των απαραίτητων συνεργασιών μεταξύ των μελών, επιλύει προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την λειτουργία του δικτύου, και ισορροπεί τις δυνάμεις εντός του δικτύου.

Μεταξύ του δικτύου και του εξωτερικού περιβάλλοντος: αναγνωρίζει τις ανάγκες του δικτύου για νέες συνεργασίες, προσεγγίζει τους κατάλληλους εξωτερικούς παράγοντες για την επίτευξη συνεργασιών με το δίκτυο, και διαπραγματεύεται συμφωνίες με σκοπό την μέγιστη ωφέλεια του δικτύου.

Για τον συγκεκριμένο ρόλο, ο διευκολυντής δικτύου πρέπει να μπορεί να ενθαρρύνει συνέργειες, να καταλήγει σε συναίνεση και να διαθέτει διαπραγματευτικές ικανότητες όπως ουδετερότητα, αμεροληψία και ηθική ακεραιότητα. Μ' αυτό τον τρόπο θα μπορέσει να διευκολύνει την επίτευξη των επιθυμητών συνεργασιών, εξασφαλίζοντας δίκαιες συναλλαγές, κάτι που θα ενισχύσει και την εμπιστοσύνη των μελών. Για την αναγνώριση των αναγκών που προκύπτουν εντός του δικτύου (όπως ανάγκες

εκπαίδευσης, εξεύρεσης νέων τεχνολογιών κλπ), είναι απαραίτητη η καλή γνώση του δικτύου και η δημιουργία καναλιών ανατροφοδότησης πληροφοριών από τα μέλη, ούτως ώστε να μπορεί ανά πάσα στιγμή να αναγνωρίζει τα κενά (gaps) που δημιουργούνται. Καθώς η βιωσιμότητα και ανάπτυξη ενός δικτύου εξαρτάται από την συνεχή παρακολούθηση για νέες ευκαιρίες και ρίσκα, θεωρείται προαπαιτούμενη η ικανότητα να μπορεί να εκτιμά προοπτικές για την διεύρυνση των επαφών του δικτύου, τόσο μέσα όσο και έξω απ' αυτό²⁰. Επίσης, απαραίτητο είναι ο διευκολυντής να διαθέτει διαίσθηση και εμπειρία για την αναζήτηση και εξεύρεση των κατάλληλων συνεργατών, ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν, καθώς και η ύπαρξη κατάλληλου δικτύου κοινωνικών επαφών, που να εγγυάται την πρόσβαση στις κατάλληλες πληροφορίες σχετικά με δυνάμει συνεργάτες, τις βλέψεις και την αξιοπιστία τους.

3. Μάνατζερ - διευκολυντής διαδικασιών

Τον ρόλο αυτό ο διευκολυντής τον παίζει πάλι στο δεύτερο και τρίτο επίπεδο. Σε επίπεδο δικτύου: καταρτίζει το επιχειρηματικό σχέδιο και λεπτομερές σχέδιο δράσεων, ενημερώνει τα μέλη για τις υποχρεώσεις τους απέναντι στο δίκτυο, φροντίζει για την εξεύρεση πηγών χρηματοδότησης για την λειτουργία του δικτύου και την υλοποίηση των δράσεών του, ασχολείται με τα αμιγώς λειτουργικά θέματα του δικτύου, λειτουργεί ως κόμβος πληροφόρησης για τα μέλη (π.χ. για την εξεύρεση συνεργατών και τεχνολογιών), διευκολύνει τα μέλη στη υλοποίηση δικών τους δράσεων (π.χ. την υλοποίηση ενός προγράμματος), και να διατηρεί την ισορροπία ανάμεσα στην επίτευξη βραχυχρόνιων έναντι μακροχρόνιων στόχων.

Μεταξύ δικτύου και εξωτερικού περιβάλλοντος, ο διευκολυντής: αναθέτει εξειδικευμένες εργασίες σε εξωτερικούς συνεργάτες, τους συντονίζει και ελέγχει τα αποτελέσματα, επιλύει τα διαδικαστικά θέματα στην σύναψη συνεργασιών με τρίτα μέρη, οργανώνει εξωτερικές δράσεις του δικτύου (π.χ. συμμετοχές σε εκθέσεις), εκπροσωπεί το δίκτυο στους εξωτερικούς φορείς χρηματοδότησης του, και προωθεί και διαφημίζει το δίκτυο.

Σ' αυτή την περίπτωση η λειτουργία του διευκολυντή θα μπορούσε να παρομοιαστεί με τις βασικές λειτουργίες μιας επιχείρησης: διοίκηση, ενδιάμεσο μάνατζμεντ, γραμματειακή υποστήριξη. Ως μάνατζερ, ο διευκολυντής πρέπει να έχει τις απαραίτητες γνώσεις για την κατάρτιση των εξειδικευμένων μελετών (αγοράς, βιωσιμότητας, επιχειρηματικού σχεδίου κ.λ.π.), ή τον έλεγχό τους όταν αυτοί ανατίθενται σε τρίτους. Πρέπει να σημειώσουμε, ότι και στα δύο επίπεδα, ο

20 IKED, *The Cluster Policies Whitebook*, Holmbergs ed., Σουηδία 2004, σελ. 100-101.

διευκολυντής μπορεί είτε να υλοποιεί ο ίδιος τις δράσεις ή να τις αναθέτει σε άλλους, οπότε είναι υπεύθυνος για τον συντονισμό και τον εξασφάλιση της επιτυχούς και εμπρόθεσμης υλοποίησής τους. Επίσης, στην περίπτωση διευκόλυνσης διαδικασιών που αφορούν τα μέλη, ο διευκολυντής είναι υπεύθυνος για την ποιότητα των πληροφοριών και των υπηρεσιών διευκόλυνσης που θα παρέχονται .

Για την εξασφάλιση της σωστής χρηματοδότησης των δράσεων του δικτύου, καθώς και την πληροφόρηση των μελών του για χρηματοδοτικά προγράμματα που τους αφορούν μεμονωμένα, ο διευκολυντής πρέπει να διαθέτει πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο πληροφόρησης που να του εξασφαλίζει άμεση πρόσβαση σε εξειδικευμένες και έγκυρες πληροφορίες. Το ίδιο συμβαίνει για την σωστή προβολή του δικτύου. Σ' αυτό το σημείο πρέπει να αναφέρουμε την σημασία που έχει ο διευκολυντής δικτύου να είναι “μεσολαβητής πληροφοριών” (information broker), ο οποίος ορίζεται ως το άτομο που καταλαμβάνει κεντρικό ρόλο σε ένα κοινωνικό δίκτυο συνδέοντας διαφορετικές ομάδες ατόμων. Ο ρόλος αυτός δίνει στους “μεσολαβητές” ιδιαίτερη δύναμη, καθώς συνδέουν ξεχωριστές ομάδες με αποτέλεσμα να υποκινούν νέες συνεργασίες και να επιτυγχάνουν τον συντονισμό ανάμεσα σε, κατά τ' άλλα, ασύνδετα μέρη.

Για την διεκπεραίωση των λειτουργικών θεμάτων του δικτύου, είναι απαραίτητες οργανωτικές και λογιστικές γνώσεις καθώς και ικανότητες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση μιας τόσο ιδιαίτερης επιχειρηματικής δομής αποτελεί μεγάλη πρόκληση και αντικείμενο ακαδημαϊκής έρευνας την τελευταία δεκαετία. Η πολυδιάστατη φύση των απαιτήσεων στη διοίκηση ενός δικτύου, καθώς και ο αυξημένος βαθμός αστάθειας μιας τέτοιας δομής, απαιτούν από τους διευκολυντές πλήρη διαύγεια, προσήλωση, εμπειρία σε διαφορετικά επίπεδα, δομημένη σκέψη, καλά αντανακλαστικά, ευελιξία, προθυμία, δυναμισμό και αποφασιστικότητα...και φυσικά, τύχη.

Ανάλογα με τις ανάγκες και τις δυνατότητες του διευκολυντή, μπορεί να είναι απαραίτητη η ύπαρξη υποστηρικτικών λειτουργιών, οι οποίες είτε θα εντάσσονται στην δομή της διευκόλυνσης είτε θα λειτουργούν ως εξωτερικές συνεργασίες. Αντίστοιχα, συνήθως είναι η ύπαρξη συντονιστικής επιτροπής που εκπροσωπεί τα ενδιαφερόμενα μέρη και συναλλάσσεται με τον διευκολυντή. Όπως αναφέρθηκε στην αρχή της παραγράφου, τον ρόλο των διευκολυντών δεν αναλαμβάνουν μόνο μεμονωμένα άτομα, αλλά μπορεί να είναι ειδικές δομές διευκόλυνσης επανδρωμένες με στελέχη που στο σύνολό τους να διαθέτουν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και δεξιότητες. Σ' αυτήν την περίπτωση, φυσικά, η ίδια η δομή θα πρέπει να διαθέτει ένα κατάλληλο πλαίσιο συνεργασίας ούτως ώστε να μην υπάρχουν επικαλύψεις στις αρμοδιότητες, διαρροή πληροφοριών και καθυστερήσεις στην υλοποίηση των δράσεων. Καθώς οι διευκολυντές

αποτελούν τους υποστηρικτικούς μηχανισμούς για την επίτευξη των στόχων του δικτύου, οι δομές τους θα πρέπει να προσαρμόζονται κατάλληλα, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.

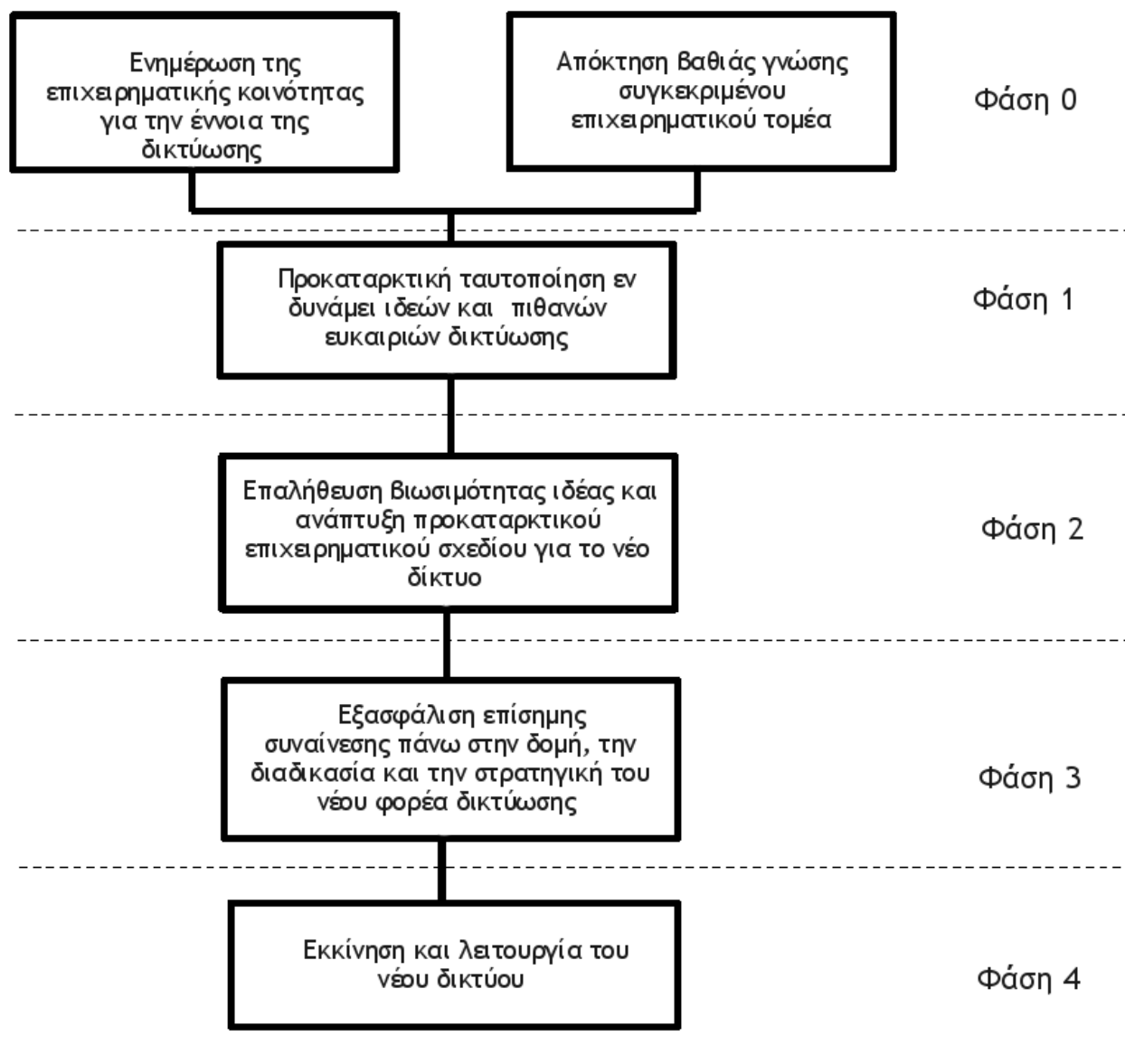
2.2.2 Η κατάρτιση διευκολυντών δικτύων

Η καθιέρωση των διευκολυντών δικτύων στην διαδικασία της δικτύωσης ΜΜΕ σε ανεπτυγμένες οικονομίες ξεκίνησε την δεκαετία του '80 από την Δανία. Η τότε κυβέρνηση, υλοποίησε μια πρωτοβουλία για την δημιουργία δικτύων, με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς των ΜΜΕ. Το Δανέζικο Τεχνολογικό Ινστιτούτο, το οποίο υλοποιούσε το πρόγραμμα, αντιλήφθηκε την ανάγκη ύπαρξης μιας κεντρικής συντονιστικής δομής για τους λόγους που προαναφέραμε, και δημιούργησε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα για την κατάρτιση διευκολυντών δικτύων που θα απασχολούνταν στην συγκεκριμένη πρωτοβουλία. Το πρόγραμμα για την δημιουργία δικτύων ΜΜΕ, αποτελούνταν από πέντε φάσεις (*Εικόνα 1*), στις οποίες οι διευκολυντές έπαιζαν κυρίαρχο ρόλο. Η αποτελεσματικότητα στην εμπύκωση, οργάνωση, σχεδιασμό και υλοποίηση των δράσεων δικτύωσης στην Δανία ενίσχυσαν την ανταγωνιστικότητα των ΜΜΕ και καθιέρωσαν το Δανέζικο πρόγραμμα ως διεθνή “καλή πρακτική”. Χαρακτηριστικό είναι ότι την περίοδο 1989-1991 περίπου 2000 δανέζικες ΜΜΕ ενεπλάκησαν σε πάνω από 250 νέες ευκαιρίες δικτύωσης. Η τεχνογνωσία που απέκτησε το Ινστιτούτο οδήγησε στην εμπλοκή του στο σχεδιασμό αντίστοιχων προγραμμάτων και σε άλλες ανεπτυγμένες οικονομίες (Αυστραλία, Η.Π.Α., Καναδάς, Νέα Ζηλανδία, Μεγάλη Βρετανία).

Από την υλοποίηση του αντίστοιχου Βρετανικού προγράμματος δικτύωσης και την προσπάθεια προσαρμογής της εκπαιδευτικής διαδικασίας για την προετοιμασία διευκολυντών δικτύωσης κάτω από διαφορετικές συνθήκες, προέκυψε ένα ευέλικτο σχέδιο, βασισμένο στις απαιτούμενες δεξιότητες των διευκολυντών για την επιτυχημένη υλοποίηση της κάθε φάσης²¹. Λόγω την μεγάλης ανάγκης που υπάρχει για την δραστηριοποίηση ικανών διευκολυντών δικτύων στην Ελλάδα, παραθέτουμε τις βασικές αρχές του Δανέζικου μοντέλου δικτύωσης και του προγράμματος κατάρτισης, όπως αυτό προσαρμόστηκε για να μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλες χώρες (*Πίνακας 1*). Οι συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές θα μπορούσαν να αποτελέσουν την βάση για ένα αντίστοιχο τοπικό πρόγραμμα δράσεων.

21 I. Chaston, “Danish Technological Institute SME sector networking model: implementing broker competencies”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19 No. 1, 1995, σελ. 11.

Εικόνα 1. Το μοντέλο διαχείρισης του Δανέζικου Τεχνολογικού Ινστιτούτου για την δημιουργία δικτύων ΜΜΕ²²



22 I. Chaston, 1995, έ.α. σελ. 11.

Πίνακας 1. Προσδιορισμένα αποτελέσματα ανά φάση δημιουργίας δικτύων ΜΜΕ και σχετικές δεξιότητες διευκολυντών δικτύων²³

Αποτελέσματα	Δεξιότητες διευκολυντή
Φάση 0	
1.Ενημέρωση της επιχειρηματικής κοινότητας για την έννοια της δικτύωσης	Ταυτοποίηση ομάδας στόχου Επιλογή κατάλληλων επικοινωνιακών εργαλείων Υλοποίηση καμπάνιας ευαισθητοποίησης (awareness-building)
2.Απόκτηση βαθιάς γνώσης συγκεκριμένου επιχειρηματικού τομέα	Ταυτοποίηση των κατάλληλων πηγών δευτερογενών πληροφοριών Ανάλυση και ερμηνεία πηγών δευτερογενών πληροφοριών Δημιουργία βιομηχανικών βάσεων δεδομένων
3.Προκαταρκτική ταυτοποίηση πιθανών ευκαιριών δικτύωσης	Επιλογή τεχνικών δημιουργίας πρωτογενών πληροφοριών Δομημένες ατομικές συνεντεύξεις Ανάπτυξη και υλοποίηση δραστηριοτήτων για συγκεκριμένες υπο-ομάδες Ταυτοποίηση πιθανών μελών δικτύων
Φάση 1	
1.Επαλήθευση κεντρικής ιδέας και δυνατοτήτων του δικτύου	Κατάρτιση τομεακής SWOT ανάλυσης Εκτίμηση οργανωτικών δεξιοτήτων των μελλοντικών μελών του δικτύου Προσδιορισμός πιθανών αδυναμιών της ιδέας της δικτύωσης
2.Προετοιμασία της μελέτης βιωσιμότητας του δικτύου	Ανάλυση συστημάτων αγοράς Επιθεώρηση οργανωτικών δεξιοτήτων Χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων ανάλυσης Προετοιμασία και παρουσίαση μελέτης βιωσιμότητας
Φάση 2	
1.Προετοιμασία επιχειρησιακού σχεδίου του δικτύου	Χρήση ηλεκτρονικών εργαλείων σχεδιασμού Προσδιορισμός κατάλληλων επιχειρησιακών στόχων και στρατηγικών Προετοιμασία και παρουσίαση των επιχειρησιακών σχεδίων
2.Χρηματοδότηση του δικτύου	Δημιουργία προϋπολογισμού και αξιολόγηση απαιτήσεων σε χρηματοδότηση Διερεύνηση εναλλακτικών πηγών χρηματοδότησης Ταυτοποίηση εναλλακτικών πηγών για χρηματοδότηση του δικτύου
Φάση 3	
1.Διαμόρφωση όρων συνεργασίας εντός του δικτύου	Νομικές επιπτώσεις από εναλλακτικές συμβατικές σχέσεις Συνεργασία με επαγγελματίες συμβούλους στην δημιουργία επιχειρήσεων Επίτευξη συναίνεσης ανάμεσα στα μέλη του δικτύου
2.Δημιουργία του νέου φορέα	Διαπραγμάτευση για τα κατάλληλα χρηματοδοτικά πακέτα Επίλυση εμποδίων στην συνεργασία των επαγγελματιών συμβούλων Κατάρτιση προδιαγραφών εργασίας και πρόσληψη ομάδας διοίκησης του δικτύου
Φάση 4	
1.Εκκίνηση του νέου δικτύου	Συμβουλευτική στην επιλογή και εγκατάσταση συστημάτων ελέγχου Επίλυση διαφορών στις απόψεις των μελών του δικτύου Συμβουλευτική στην συνεχιζόμενη κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων του δικτύου

Παρότι το συγκεκριμένο πρόγραμμα περιορίζεται στο κρίσιμο κομμάτι της δημιουργίας ενός δικτύου, είναι ευδιάκριτη η σημασία του ρόλου του διευκολυντή, ενώ

²³ I. Chaston, 1995, έ.α. σελ. 12.

δίνεται μια αρκετά αναλυτική προδιαγραφή των απαραίτητων και πολυδιάστατων δεξιοτήτων που πρέπει να έχει, ούτως ώστε να μπορεί να προωθήσει μια πρωτοβουλία δικτύωσης.

Όπως προέκυψε και από την ανάλυση της προηγούμενης παραγράφου, η κατάρτιση των μελλοντικών διευκολυντών δικτύων θα πρέπει να συμπεριλάβει μια σειρά από διαφορετικά αντικείμενα, όπως:

1. Διοίκηση επιχειρήσεων
2. Δημόσιες σχέσεις
3. Μάρκετινγκ
4. Τεχνικές διαπραγμάτευσης
5. Ηγεσία
6. Διαχείριση αλλαγών
7. Προώθηση της καινοτομίας
8. Ειδικά ηλεκτρονικά αναλυτικά εργαλεία

Όπως προέκυψε από την εφαρμογή του Δανέζικου προτύπου στην Βρετανία, η κατάρτιση χωρίς την εμπειρική γνώση των παραπάνω αντικειμένων δεν μπορεί να φέρει το απαιτούμενο επίπεδο προετοιμασίας των διευκολυντών για το έργο τους. Απαραίτητη λοιπόν θεωρείται η υποστήριξη των διευκολυντών στα πρώτα τους βήματα από μια εξειδικευμένη κεντρική δομή που θα δρα υποστηρικτικά. Ο ρόλος της δομής θα είναι να αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των δράσεων δικτύωσης και να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσιών στα θέματα που εντοπιζόταν προβλήματα. Η χρησιμότητα των δράσεων αυτών εντοπίζεται στην αύξηση της αυτοπεποίθησης των διευκολυντών στις ικανότητές τους και την ελαχιστοποίηση τυχών ανησυχιών για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίσουν κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων δικτύωσης.

Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των διευκολυντών που προτάθηκε στο βρετανικό πρόγραμμα γίνεται με βάση τους εξής 3 ελέγχους:

1. τα αποτελέσματα από πλευράς αριθμού επιτυχημένων νέων δικτύων που έχουν δημιουργηθεί
2. το ποσοστό ικανοποίησης από την συνεισφορά του διευκολυντή, από πλευράς υποψήφιων και τωρινών μελών
3. η πρόοδος που έκανε ο διευκολυντής σχετικά με την υλοποίηση της κάθε φάσης του δανέζικου μοντέλου μέσα στο προσδιορισμένο χρόνο.

Φυσικά η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων για την σωστή αξιολόγηση της πορείας ενός διευκολυντή θα διαρκέσει τουλάχιστον 18-24 μήνες, επομένως

συμπληρωματικά προτείνεται η διενέργεια συναντήσεων με μέλη της εξειδικευμένης δομής υποστήριξης ανά τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. σε μηνιαία βάση) όπου θα εξετάζονται πιο βραχυπρόθεσμοι στόχοι και θα υπάρχει καθοδήγηση για την επίλυση τυχόν προβλημάτων. Η διαδικασία αυτή είναι χρονοβόρα και εντάσεως εργασίας, αλλά κρίνεται απαραίτητη για την σωστή και ολοκληρωμένη κατάρτιση ικανών διευκολυντών δικτύων. Με την πάροδο του χρόνου, οι συναντήσεις αυτές θα μπορέσουν να αυτοματοποιηθούν και να αντικατασταθούν με την ηλεκτρονική αποστολή αναφορών και οδηγιών, καθώς και ειδικών συνεδριών εκμάθησης από απόσταση (distance learning).

Η προσέγγιση του Δανέζικου Τεχνολογικού Ινστιτούτου για την κατάρτιση διευκολυντών δικτύων, παρότι παρουσιάζει δυσκολίες, κρίνεται κατάλληλη για να χρησιμοποιηθεί ως βάση μιας αντίστοιχης πρωτοβουλίας στην Ελλάδα. Η ελλιπής κατανόηση του ρόλου του διευκολυντή δικτύου, η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος δικτύωσης και τα μεγάλα ποσοστά αποτυχίας των πρωτοβουλιών δικτύωσης ΜΜΕ στην Ελλάδα, κάνουν επιτακτική την ανάγκη υπέρβασης των εμποδίων που υπάρχουν. Παρά την επίπονη διαδικασία της οργάνωσης και υλοποίησης ενός σωστού προγράμματος κατάρτισης προσαρμοσμένου στα ελληνικά δεδομένα, η διαμόρφωση ικανών και αποτελεσματικών διευκολυντών δικτύων στην Ελλάδα θα μπορέσει να λύσει πολλά από τα προβλήματα των ΜΜΕ, σε θέματα αποτελεσματικότητας, ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας.

2.3 Διαχείριση της αλλαγής

Πολύς λόγος γίνεται στην διεθνή ακαδημαϊκή κοινότητα την τελευταία δεκαετία γύρω από την επίτευξη της αλλαγής. Το ενδιαφέρον ξεκίνησε από τις αποτυχημένες περιπτώσεις ανασχηματισμού επιχειρήσεων οι οποίες δεν μπορούσαν να εξηγηθούν με τις αρχές του μάνατζμεντ, όπως αυτές εφαρμοζόταν μέχρι σήμερα. Το συμπέρασμα από την εμπειρία των επιχειρήσεων αυτών ήταν ότι η αλλαγή, σε οποιοδήποτε επίπεδο λειτουργίας μιας επιχείρησης, είναι μια διαδικασία πολύπλοκη και επίπονη, κατά την οποία πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπ' όψιν μια σειρά από διαφορετικές παράμετροι. Η παγκοσμιοποίηση, η ηλεκτρονική δικτύωση των αγορών και η επιτάχυνση των τεχνολογικών αλλαγών είναι οι κυρίαρχοι παράγοντες που σπρώχνουν ακόμα και επιτυχημένες επιχειρήσεις στην υιοθέτηση πιο ευέλικτων μοντέλων εργασίας, ούτως ώστε να εξασφαλίζουν την διατήρηση του μεριδίου τους, αλλά και την θέση τους στην αγορά. Οι ίδιοι παράγοντες είναι που οδήγησαν στην ανάπτυξη των επιχειρηματικών δικτύων, όμως στην περίπτωσή τους η αλλαγή αποτελεί ακόμα μεγαλύτερη πρόκληση, καθώς προϋποθέτει την προσαρμογή όλης της επιχειρηματικής τους φιλοσοφίας, ιδιαίτερα στην περίπτωση των ΜΜΕ.

Σ' ένα δίκτυο επιχειρήσεων θεωρούμε ότι η μεθόδευση της αλλαγής είναι απαραίτητη σε τρία επίπεδα - προσωπικό (επιχειρηματία, εργαζόμενου, διευκολυντή), επιχείρησης (μέλους) και συμμαχίας (του συνόλου του δικτύου). Παρότι η ακαδημαϊκή ανάλυση της διαχείρισης της αλλαγής γίνεται για το περιβάλλον μιας επιχείρησης, βρίσκουμε ότι η περιγραφή αυτή ταιριάζει με την περίπτωση της δικτύωσης, καθώς η ίδια αποτελεί ένα ιδιαίτερο επιχειρηματικό μοντέλο, με κοινή οργανωτική βάση. Υπάρχουν δομές διοίκησης, κοινοί στόχοι, λειτουργία σε περιβάλλον αγοράς και, κυρίαρχα, η εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα. Επίσης, σε επίπεδο επιχείρησης, αντιλαμβανόμαστε την δικτύωση από μόνη της ως την κεντρική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας της. Ο ρόλος των εμπλεκόμενων στις πρωτοβουλίες δικτύωσης, και κατά κύριο λόγο των διευκολυντών, είναι η αποτελεσματική διαχείριση της αλλαγής στα κρίσιμα θέματα της δημιουργίας εμπιστοσύνης, της προσαρμογής της επιχειρηματικής κουλτούρας, της υιοθέτησης νέων τρόπων εργασίας και της αποδοτικής συνεργασίας σ' ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον. Πρέπει να συμπληρώσουμε ότι το πιο σημαντικό στάδιο αλλαγής παρατηρείται κατά την διαδικασία δημιουργίας ενός δικτύου ΜΜΕ, οπότε και πρέπει να επιτευχθούν οι κυρίαρχες αλλαγές στην νοοτροπία και επιχειρηματική κουλτούρα των μελών. Στο συγκεκριμένο στάδιο παρατηρούνται συνήθως οι μεγαλύτερες αντιδράσεις, ενώ αφού καταφέρει να λειτουργήσει το δίκτυο, η

προσαρμογή της δομής στις εξωτερικές ανάγκες δρομολογείται σχετικά πιο εύκολα στο μέλλον.

Η ανάλυση του φαινομένου της αλλαγής γίνεται σε δύο τμήματα και βασίζεται στην πρόταση του John Kotter²⁴. Στο πρώτο τμήμα αναφέρονται τα οχτώ λάθη που γίνονται σε μια διαδικασία αλλαγής, ενώ στη συνέχεια παρατίθενται σε αντιστοιχία οι οχτώ φάσεις για την επίτευξή της. Σε κάθε βήμα έχει γίνει προσαρμογή της θεωρίας για την επίτευξη της αλλαγής, ούτως ώστε αυτή να καθρεφτίζει τις αντίστοιχες λειτουργίες και ανάγκες στο περιβάλλον της δικτύωσης.

2.3.1 Τα οχτώ λάθη κατά την διαδικασία της αλλαγής σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον

Τα οχτώ λάθη:

- 1^ο. Υπερβολική αυταρέσκεια
- 2^ο. Αδυναμία δημιουργίας ενός επαρκώς ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού
- 3^ο. Υποτίμηση της δύναμης που έχει το όραμα
- 4^ο. Μη σωστή μετάδοση του οράματος
- 5^ο. Αφήνουμε τα εμπόδια να σκιάσουν το νέο όραμα
- 6^ο. Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων
- 7^ο. Πρόωροι πανηγυρισμοί για τη νίκη
- 8^ο. Αμέλεια για σωστή ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία της εταιρείας

Λάθος 1^ο: Υπερβολική αυταρέσκεια

Το αποτέλεσμα της υπερβολικής αυταρέσκειας είναι ότι είναι αδύνατη η δημιουργία επαρκούς αισθήματος αναγκαιότητας στην αρχή της διαδικασίας αλλαγής. Τα προβλήματα που οδηγούν στην επικράτηση κλίματος αυταρέσκειας είναι συνήθως ένα, ή συνδυασμός από τα παρακάτω:

- η μεγάλη επιτυχία κατά το παρελθόν
- η έλλειψη ορατών κρίσεων
- τα χαμηλά κριτήρια στην απόδοση
- η ανεπαρκής αναπληροφόρηση (feedback) από εξωτερικούς φορείς
- η έλλειψη αίσθησης του επιτακτικού²⁵.

Στην δικτύωση ΜΜΕ, το πρόβλημα της αυταρέσκειας απαντάται στους επιχειρηματίες αλλά και στους τοπικούς φορείς ανάπτυξης που δεν βλέπουν άμεσα τις

24 J.P. Kotter, *Ηγέτης στις αλλαγές*, εκδ. Κριτική, Αθήνα, 2001, σελ. 19-39.

25 J.P. Kotter, 2001, έ.α. σελ. 20.

απειλές από το νέο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Η πίστη στον παραδοσιακό τρόπο που γίνονταν τα πράγματα δημιουργεί μια άρνηση στην αντιμετώπιση της πραγματικότητας, ακόμα κι όταν αυτή είναι πλέον αδιαμφισβήτητη. Η έλλειψη σωστής ενημέρωσης για το μέγεθος των αλλαγών στις διεθνείς αγορές, η αντίληψη της ύπαρξής τους μόνο στα πλαίσια του μικροοικονομικού περιβάλλον της περιοχής τους, αλλά και το αίσθημα της ανασφάλειας που δημιουργεί η προοπτική της αλλαγής έχουν σαν αποτέλεσμα την διατήρηση αμυντικής στάσης από τις επιχειρήσεις, οι οποίες δεν θεωρούν ότι έχουν λόγους να εμπλακούν σε συνεργασίες με αυτούς που μέχρι χτες πιθανώς θεωρούσαν ανταγωνιστές τους.

Αντίστοιχη στάση μπορεί να κρατήσουν και τοπικοί αναπτυξιακοί φορείς, παρότι ο ρόλος τους είναι η πρόληψη των προβλημάτων και η προστασία των επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί και τα στελέχη των φορέων κουβαλούν την ίδια τοπική κουλτούρα, αδυνατώντας να αντιληφθούν τις μελλοντικές προκλήσεις, ενώ ακόμα κι αν τις αντιληφθούν και αποφασίσουν να δράσουν έχουν πολύ αργούς μηχανισμούς απόκρισης λόγω γραφειοκρατίας. Τέλος, πολλές είναι οι φορές που τέτοιοι φορείς επιλέγουν συνειδητά να μην προωθήσουν χρονοβόρες και δύσκολες πρωτοβουλίες, όπως η δικτύωση, με τον φόβο του πολιτικού κόστους σε περίπτωση αποτυχίας τους. Καθώς τα προγράμματα δικτύωσης θέλουν ένα βάθος χρόνου αρκετών ετών για να παρουσιάσουν μετρήσιμα αποτελέσματα στην τοπική οικονομία, αιρετοί πολιτικοί προτιμούν να επενδύσουν σε βραχυχρόνιες δράσεις που θα μπορέσουν να συνδεθούν άμεσα με το πρόσωπό τους κατά την διάρκεια της πολιτικής τους θητείας.

Λάθος 2^ο: Αδυναμία δημιουργίας ενός επαρκώς ισχυρού καθοδηγητικού συνασπισμού

Για να επιτύχει η προσπάθεια για αλλαγή χρειάζονται αρκετά άτομα, αποφασισμένα να βελτιώσουν την απόδοσή τους, τα οποία να συσπειρωθούν και να σχηματίσουν μια ομάδα. Η βέλτιστη λύση είναι η δημιουργία ενός πανίσχυρου συνασπισμού από άποψη επίσημων τίτλων, πληροφόρησης, εμπειρίας, κύρους, σχέσεων και ηγετικών ικανοτήτων. Το πρόβλημα στην δημιουργία ενός τέτοιου συνασπισμού είναι η υποτίμηση των δυσκολιών που παρουσιάζονται στη διάρκεια της προσπάθειας για αλλαγή²⁶.

Στην περίπτωση της δικτύωσης, ο ισχυρός καθοδηγητικός συνασπισμός είναι απαραίτητος σε δύο επίπεδα: εντός της επιχείρησης και μεταξύ των μελών του δικτύου.

26 J.P. Kotter, 2001, έ.α. σελ. 21.

Εάν δεν δημιουργηθεί τέτοια ομάδα εντός μιας επιχείρησης, τότε αυτή δεν θα καταφέρει να συμμετάσχει ενεργά σε μια πρωτοβουλία δικτύωσης. Αντίστοιχα, εάν δεν δημιουργηθεί μια κρίσιμη μάζα επιχειρήσεων που να πιστεύουν στην λειτουργία του δικτύου, και να μπορούν να αναπτύξουν την πρωτοβουλία, παρά την αντίσταση των υπολοίπων, τότε το πιο πιθανό είναι οι επιχειρήσεις που ήταν αρχικά δεσμευμένες στον κοινό σκοπό, να χάσουν με τον καιρό την πίστη και τον ενθουσιασμό τους και να σταματήσει η δικτύωση. Για την δημιουργία κρίσιμης μάζας επιχειρήσεων ιδανική είναι η εξασφάλιση της συμμετοχής των πιο αξιόλογων και ικανών επιχειρήσεων της συμμαχίας, οι οποίες θα δημιουργήσουν τον απαραίτητο πυρήνα για να ξεπεράσουν τις αρχικές δυσκολίες και να οδηγήσουν την επίτευξη των πρώτων βραχυπρόθεσμων στόχων.

Λάθος 3^ο: Υποτίμηση της δύναμης που έχει το όραμα

Το όραμα παίζει κεντρικό ρόλο στην επίτευξη χρήσιμων αλλαγών καθώς βοηθάει να κατευθύνονται, να ευθυγραμμίζονται και να εμπνέονται οι ενέργειες ενός μεγάλου αριθμού ατόμων. Ουσιαστικά είναι αυτό που κατευθύνει την λήψη των αποφάσεων²⁷.

Η έλλειψη κοινού οράματος μέσα σε μια καινούργια επιχειρηματική δομή που δημιουργεί από μόνη της ανασφάλεια στα μέλη της, μπορεί να αποβεί καταστροφική, καθώς δεν θα δίνει στα μέλη τους ευδιάκριτους στόχους των δράσεων που θα μπορούν να ταυτοποιήσουν ως κοινούς. Χωρίς ευδιάκριτα οφέλη, οι επιχειρήσεις θα νοιώθουν ότι είναι χάσιμο χρόνου ή ακόμα και επικίνδυνο να συμμετάσχουν σε μια πρωτοβουλία δικτύωσης.

Λάθος 4^ο: Μη σωστή μετάδοση του οράματος

Υπάρχουν τρεις πιθανές περιπτώσεις γι' αυτό το λάθος:

- *Η ομάδα αναπτύσσει αρκετά καλό όραμα μετασχηματισμού, αλλά κάνει ελάχιστη χρήση της δυνατότητας για επικοινωνία*
- *ο διευθυντής επικοινωνεί το μήνυμα σε μεγάλες ομάδες και συχνά, αλλά τα περισσότερα στελέχη δεν συμφωνούν ανοιχτά*
- *γίνεται περισσότερη προσπάθεια σε ενημερωτικά φυλλάδια και ομιλίες, αλλά πολλά στελέχη συνεχίζουν να μην συμμετέχουν - έχουν συμπεριφορά που αντιβαίνει προς το όραμα, δημιουργώντας δυσπιστία στους υπόλοιπους.*

Έχει αποδειχτεί ότι η αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος γίνεται με έργα²⁸.

²⁷ J.P. Kotter, 2001, έ.α. σελ. 23.

²⁸ J.P. Kotter, 2001, έ.α. σελ. 25.

Στην δικτύωση επιχειρήσεων, η υποστηρικτική δομή που θα αναλάβει να σχεδιάσει και να προωθήσει τις κοινές δράσεις πρέπει να είναι πολύ ξεκάθαρη και επίμονη στην μετάδοση του οράματος σε όλα τα μέλη. Χωρίς την πλήρη κατανόηση της αιτίας της αλλαγής και των στόχων που θα επιτευχθούν μέσω της δικτύωσης, δεν είναι δυνατή η ανάπτυξη του απαραίτητου κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη.

Λάθος 5^ο: Αφήνουμε τα εμπόδια να επισκιάσουν το νέο όραμα

Όταν τα άτομα αποφεύγουν να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια που παρουσιάζονται τότε αποδυναμώνονται οι συμμετέχοντες και υπονομεύεται η αλλαγή²⁹.

Οι πρωτοβουλίες δικτύωσης αποτελούν δύσκολα εγχειρήματα, καθώς είναι αναγκαία η παράλληλη επίλυση προβλημάτων σε επίπεδο κοινωνικό, διοικητικό, σχεδιασμού, αξιολόγησης και αποτελεσματικότητας. Αποτελούν μεγάλη πρόκληση για όσους αναλάβουν την υλοποίησή τους, αλλά και για τους συμμετέχοντες, και η εμφάνιση εμποδίων πρέπει να θεωρείται δεδομένη. Η διατήρηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης και πίστης στο όραμα είναι απαραίτητη για την διάθεση χρόνου και πόρων στην επίλυση των διάφορων προβλημάτων που μπορεί να εμφανιστούν, χωρίς να αποδυναμώνεται η δέσμευση στην υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων.

Λάθος 6^ο: Η μη αναγνώριση των βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων

Τα βασικά δεδομένα σε μια διαδικασία αλλαγής είναι ότι ο πραγματικός μετασχηματισμός απαιτεί χρόνο, ενώ αν παράλληλα δεν αναγνωρίζονται και βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα οι συμμετέχοντες εγκαταλείπουν ή συντάσσονται μ' αυτούς που αντιδρούν. Πρέπει να εξασφαλίζεται η ύπαρξη βραχυπρόθεσμων στόχων που πρέπει να επιτευχθούν και να επιβραβευθεί η επίτευξή τους. Οι δεσμεύσεις για βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα μπορούν να διατηρήσουν την αυταρέσκεια σε χαμηλά επίπεδα, να ενθαρρύνουν τη χρήση εκτενούς αναλυτικής σκέψης με στόχο την αποσαφήνιση ή αναθεώρηση των οραμάτων για αλλαγή³⁰.

Η επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων δίνει την εντύπωση της προόδου και ενισχύει την άποψη των μελών ότι η συμμετοχή τους σε ένα τέτοιο εγχείρημα αξίζει τον

29 J.P. Kotter, 2001, έ.α. σελ. 26.

30 J.P. Kotter, 2001, έ.α. σελ. 27.

κόπο. Παρότι τα βραχυχρόνια επιτεύγματα είναι πολύ μικρά μπροστά στις προκλήσεις ενός προγράμματος δικτύωσης, είναι απαραίτητη η αναγνώρισή τους, καθότι εμπυγχώνουν, ενδυναμώνουν την πίστη των μελών και ενισχύουν την δυναμική της αλλαγής.

Λάθος 7^ο: Πρόωροι πανηγυρισμοί για τη νίκη

Σ' αυτό στο στάδιο συναντάμε την πρόωρη αναχαίτηση της προσπάθειας με τις πρώτες νίκες. Όμως, ο πρόωρος πανηγυρισμός της νίκης σταματάει κάθε δυναμική και, εν συνεχεία, υπερισχύουν οι πανίσχυρες δυνάμεις που έχουν να κάνουν με την παράδοση³¹.

Οι επίτευξη των πρώτων βραχυπρόθεσμων στόχων ενός δικτύου σε καμία περίπτωση δεν εγγυάται την ίδια συνέχεια. Καθώς η φύση των δράσεων δικτύωσης ποικίλει, η επιτυχία υπό συγκεκριμένες συνθήκες δεν επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητά τους όταν οι συνθήκες αυτές αλλάξουν. Αν λάβουμε σαν δεδομένο ότι στα πρώτα βήματα ενός δικτύου προωθούνται δράσεις που δεν είναι έντασης συνεργασίας και κεφαλαίου (π.χ. κοινή προβολή), η περίπτωση να εμφανιστούν σοβαρά προβλήματα κατά την υλοποίηση προγραμμάτων για κοινή ανάπτυξη και προώθηση προϊόντων ή τεχνολογιών, είναι μεγάλες. Οι επιχειρήσεις και οι δομές που τις διαχειρίζονται πρέπει να διατηρούν μια σταθερή επαγρύπνηση και ενεργητική στάση, ενισχύοντας την ένταση και την αποτελεσματικότητα των συνεργασιών.

Λάθος 8^ο: Αμέλεια για την σωστή ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία της εταιρείας

Είναι απαραίτητο οι αλλαγές να καθιερώνονται ως “ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούμε εμείς εδώ”. Οι τρόποι για να το επιτύχουμε αυτό είναι:

- η συνειδητή προσπάθεια να δείξουμε στους εμπλεκόμενους πώς οι συγκεκριμένες συμπεριφορές και νοοτροπίες βοήθησαν στην βελτίωση της απόδοσης, ούτως ώστε να αποφεύγονται ανακριβείς συσχετισμοί της επιτυχίας με άλλους παράγοντες πέραν της αλλαγής
- η αφιέρωση επαρκούς χρόνου για να διασφαλιστεί ότι η επόμενη γενιά στελεχών θα προσωποποιεί πραγματικά τη νέα μέθοδο (σ' αυτό μπορεί να συμβάλει η αναμόρφωση των κριτηρίων των προαγωγών).

31 J.P. Kotter, 2001, έ.α. σελ. 28.

Για την επιτυχή ενσωμάτωση της αλλαγής είναι αναγκαίο το Διοικητικό Συμβούλιο να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της προσπάθειας³².

Οι δράσεις της δικτύωσης δεν πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν ως παροδικές, με την έννοια της υλοποίησής τους για την αντιμετώπιση προβλημάτων που ανέκυψαν τυχαία, αλλά ως ο νέος τρόπος συνύπαρξης και συνεργασίας των επιχειρήσεων για την επίτευξη των κοινών στόχων τους και την βελτίωση της αποδοτικότητας της καθεμίας ξεχωριστά. Στην περίπτωση που δεν καταστεί σαφής η σύνδεση των επιτυχημένων δράσεων με τις κοινές και συντονισμένες προσπάθειες των μελών ως δικτύου, αυτές μπορεί να αποδοθούν σε τυχαίους παράγοντες, αποδυναμώνοντας τα κίνητρά των επιχειρήσεων για συμμετοχή στο δίκτυο.

2.3.2 Η διαδικασία των οχτώ φάσεων για επιτυχημένη αλλαγή σε μια επιχειρηματική δομή

Στην παρούσα παράγραφο γίνεται προσπάθεια προσαρμογής της διαδικασίας της αλλαγής όπως προτείνεται από τον Kotter³³, ούτως ώστε αυτή να μπορεί να εφαρμοστεί σ' ένα περιβάλλον δικτύωσης.

Οι οχτώ φάσεις της αλλαγής:

- 1^η. Η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας
- 2^η. Η δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού
- 3^η. Η ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής
- 4^η. Η μετάδοση του οράματος για αλλαγή
- 5^η. Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εμπλεκόμενους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα
- 6^η. Η δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων
- 7^η. Η παγίωση των ωφελειών και η παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών
- 8^η. Η ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού

Φάση 1^η: Η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας

Η δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας έχει καίρια σημασία για την εξασφάλιση της απαιτούμενης συνεργασίας. Χωρίς αυτήν είναι δύσκολη η συγκρότηση της κρίσιμης μάζας ατόμων ή επιχειρήσεων που θα διαθέτουν αρκετή εξουσία και αξιοπιστία για να δημιουργήσουν και να μεταδώσουν ένα όραμα αλλαγής και να το υλοποιήσουν.

³² J.P. Kotter, 2001, έ.α. σελ. 30.

³³ J.P. Kotter, 2001, έ.α. σελ. 51-158.

Οι τρόποι για να αυξηθεί η αίσθηση της αναγκαιότητας σε μια πρωτοβουλία δικτύωσης μπορεί να περιλαμβάνει τις παρακάτω δράσεις:

- Ανάλυση της πραγματικότητας όσον αφορά την αγορά και τους ανταγωνιστές, δημιουργώντας την αίσθηση του πραγματικού κινδύνου
- Εντοπισμός και μελέτη των κρίσεων, των πιθανών κρίσεων ή των σημαντικότερων ευκαιριών
- Αναλυτική πληροφόρηση των εμπλεκόμενων μερών για τις μελλοντικές ευκαιρίες και οφέλη που θα προκύψουν με την προώθηση της αλλαγής, και απόδειξη της αδυναμίας για την τωρινή εκμετάλλευση αυτών των ευκαιριών με βάση την παρούσα κατάσταση.

Οι δράσεις αυτές θα μπορούσαν να υλοποιηθούν από έναν συνδυασμό ατόμων και φορέων. Σε ατομικό επίπεδο, ο διευκολυντής δικτύου μπορεί να κάνει στοχευμένες συζητήσεις με τους εργαζόμενους και τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων, όπου, βασιζόμενος σε μια σχέση εμπιστοσύνης, θα προσπαθήσει να επηρεάσει άμεσα την αντίληψη τους για την υπάρχουσα κατάσταση. Για την κινητοποίηση και ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων, αρμόδιοι τοπικοί φορείς (π.χ. οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης, επιμελητήρια, τοπικές αναπτυξιακές εταιρείες) σε συνεργασία με εξειδικευμένους επαγγελματίες (π.χ. εξωτερικούς συμβούλους, πανεπιστήμια) μπορούν να οργανώσουν ημερίδες και συζητήσεις γύρω από τον αντίκτυπο της παγκοσμιοποίησης στην τοπική οικονομία, τις τάσεις στις διεθνείς αγορές, τα προβλήματα και τις αδυναμίες των τοπικών κλάδων, τις κινήσεις των διεθνών ανταγωνιστών κ.α. καλλιεργώντας την αντίληψη της χαμηλής απόδοσης, του κινδύνου και της αναγκαιότητας για ενεργοποίηση. Οι δράσεις αυτές μπορούν να γίνουν σε συνεργασία με τη διοίκηση του δικτύου, ενώ η εμπλοκή των τοπικών φορέων σε αυτό το στάδιο μπορεί να μετατρέψει σταδιακά τις απόψεις που θα προβληθούν ως τις επικρατούσες τις τοπικής κοινωνίας.

Φάση 2^η: Η δημιουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού

Τα βασικά χαρακτηριστικά που κρίνονται απαραίτητα για την συγκρότηση αποτελεσματικών καθοδηγητικών συνασπισμών είναι:

1. Η ισχύς της θέσης των ατόμων ή επιχειρήσεων που συμμετέχουν σε αυτόν
2. Οι ικανότητες των συμμετεχόντων (π.χ. πειθαρχία, επαγγελματική πείρα, ηγετικές και διοικητικές ικανότητες), οι οποίες θα είναι επαρκείς για την λήψη καινοτόμων αποφάσεων που θα στηρίζονται στην σφαιρική πληροφόρηση
3. Η αξιοπιστία και η φήμη των συμμετεχόντων, η οποία θα εγγυηθεί την αποδοχή των προσπαθειών τους από τους υπόλοιπους

4. Η ηγετική ικανότητα του συνόλου της ομάδας που θα επιτύχει την αποτελεσματική κατεύθυνση της προσπάθειας για αλλαγή.

Στον συνασπισμό πρέπει να αποφευχθεί η συμμετοχή ατόμων που, (α) λειτουργούν εγωιστικά και δεν αφήνουν περιθώρια να ακουστούν άλλες απόψεις, (β) δημιουργούν έντονη δυσπιστία, καταστρέφοντας το πνεύμα συνεργασίας, ή (γ) είναι απρόθυμοι και απαιτούν δυσανάλογα πολύ προσπάθεια για να πειστούν να ενεργοποιηθούν.

Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική λειτουργία του καθοδηγητικού συνασπισμού είναι ύπαρξη εμπιστοσύνης και κοινού στόχου μεταξύ των συμμετεχόντων.

Φάση 3^η: Η ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής

Το “όραμα” αποτελεί την λογική και ελκυστική εικόνα του μέλλοντος και: (α) αποσαφηνίζει τη γενική κατεύθυνση για την αλλαγή, (β) παρακινεί τους συμμετέχοντες να προβούν σε ενέργειες που οδηγούν προς την σωστή κατεύθυνση, και (γ) βοηθά στο συντονισμό των ενεργειών διαφορετικών ατόμων με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο. Το κοινά αποδεκτό και σαφές όραμα αναγνωρίζει ότι χρειάζονται θυσίες, αλλά αποσαφηνίζει ότι οι θυσίες αυτές θα αποδώσουν συγκεκριμένα οφέλη και θα προκαλέσουν προσωπική ικανοποίηση, που θα είναι σαφώς μεγαλύτερη απ’ αυτήν που υπάρχει σήμερα, ή αύριο - σε περίπτωση που δεν επιχειρηθεί καμία αλλαγή.

Ένα όραμα για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

1. *Κατανοητό*: να μεταφέρει μια συγκεκριμένη εικόνα για το μέλλον και πως θα είναι αυτό
2. *Επιθυμητό*: Να συμβαδίζει με τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των επιχειρηματιών, των εργαζομένων, των συνεργατών τους και όσων έχουν κάποιο συμφέρον από την δικτύωση
3. *Εφικτό*: Να απαρτίζεται από ρεαλιστικούς και επιτεύξιμους στόχους
4. *Επικεντρωμένο*: Να είναι αρκετά σαφές για να μπορεί να υποδείξει την κατεύθυνση των αποφάσεων που πρέπει να λαμβάνονται
5. *Ευέλικτο*: Να είναι αρκετά γενικό ώστε να επιτρέπει την ανάληψη μεμονωμένων πρωτοβουλιών και την ύπαρξη εναλλακτικών δράσεων στην περίπτωση μεταβολής των συνθηκών
6. *Μεταδόσιμο*: Να μεταδίδεται εύκολα και να μπορεί να εξηγηθεί μέσα σε λίγο χρόνο.

Ένα αποτελεσματικό όραμα πρέπει να βασίζεται σε ηθικές αξίες και στέρεη, αναλυτική σκέψη, ενώ οι αρχές του πρέπει να ταυτίζονται απόλυτα με αυτές των μελών του καθοδηγητικού συνασπισμού που θα κληθούν να το προωθήσουν.

Πέραν της δημιουργίας του οράματος είναι απαραίτητη η κατάστρωση των στρατηγικών για την υλοποίησή του.

Φάση 4^η: Η μετάδοση του οράματος για αλλαγή

Η κατανόηση και η δέσμευση για μια νέα κατεύθυνση δεν είναι εύκολη, ειδικά σε δίκτυα επιχειρήσεων, όμως η κοινή αίσθηση για ένα επιθυμητό μέλλον μπορεί να βοηθήσει στην ανάληψη και το συντονισμό εκείνων των ενεργειών που δημιουργούν την αλλαγή. Γι' αυτό η αποτελεσματική μετάδοση του οράματος είναι απαραίτητη, αν και όχι απλή. Απαραίτητη είναι η χρησιμοποίηση κάθε δυνατού μέσου για συνεχή μετάδοση του νέου οράματος και των στρατηγικών, και η ανάληψη εκ μέρους του καθοδηγητικού συνασπισμού της υποχρέωσης για υπόδειξη της αναμενόμενης συμπεριφοράς από τους συμμετέχοντες στην πρωτοβουλία δικτύωσης.

Τα βασικά στοιχεία για την αποτελεσματική μετάδοση του οράματος είναι τα παρακάτω:

1. *Απλότητα*: δεν πρέπει να περιέχει ειδικούς και τεχνικούς όρους
2. *Να περιέχει μεταφορές, αναλογίες και παραδείγματα*: μια λεκτική εικόνα αξίζει χίλιες λέξεις
3. *Να επιχειρείται η μετάδοσή του με πολλά μέσα*: αποτελεσματικότητα στην μετάδοση του οράματος έχουν οι μεγάλες και μικρές συσκέψεις, οι παρουσιάσεις, τα άρθρα, η επίσημη και ανεπίσημη ανταλλαγή απόψεων κ.α.
4. *Επανάληψη*: Οι ιδέες χαράσσονται βαθιά μέσα στη μνήμη, μόνον όταν ακουστούν πολλές φορές
5. *Άσκηση ηγεσίας με παραδειγματισμό*: η συμπεριφορά των μελών του καθοδηγητικού συνασπισμού που δεν συμβαδίζει με το όραμα, αποτελεί εμπόδιο για τις άλλες μορφές επικοινωνίας
6. *Εξήγηση των φαινομενικών αντιφάσεων*: Οι αντιφάσεις που μένουν χωρίς διευκρίνιση υπονομεύουν την αξιοπιστία όλων των μηνυμάτων
7. *Ανταλλαγή απόψεων*: Η αμφίδρομη ανταλλαγή μηνυμάτων είναι πάντα πιο ισχυρή από το μονόπλευρο μήνυμα.

Φάση 5^η: Η εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εμπλεκόμενους για δράση σε πολλαπλά επίπεδα

Για την επίτευξη της αλλαγής είναι απαραίτητη η συνεισφορά σε πολλαπλά επίπεδα, πέραν της διοίκησης. Για την αλλαγή της κουλτούρας και του τρόπου εργασίας μιας επιχείρησης, πέραν της εμπλοκής της διοίκησης είναι αναγκαία η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και στους εργαζόμενους. Το ίδιο συμβαίνει και σε επίπεδο δικτύου. Εάν δεν υπάρξει η ενεργοποίηση και υλοποίηση δράσεων από τα ίδια τα μέλη, η επιθυμητή αλλαγή δεν θα επιτευχθεί μόνο με την δραστηριοποίηση της διοικητικής δομής ή του διευκολυντή. Για να υπάρξει ενεργός συμμετοχή και παραγωγή έργου σε όλα τα επίπεδα ενός δικτύου, πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα ανάληψης των κατάλληλων αρμοδιοτήτων. Επομένως, είναι απαραίτητη η απομάκρυνση των εμποδίων που μπορεί να υπάρχουν για την ανάληψη πρωτοβουλιών, καθώς παράλληλα θα ενθαρρύνεται η ανάληψη ρίσκων, η υλοποίηση πρωτότυπων ιδεών, η ενεργοποίηση και η δράση.

Τα εμπόδια που εμφανίζονται για την αποτελεσματική ανάληψη δράσης είναι:

1. *Οι δομές:* ο τρόπος λειτουργίας σε επίπεδο επιχείρησης ή δικτύου δεν επιτρέπει την ανάληψη πρωτοβουλιών και την δημιουργία καινοτόμων προϊόντων. Πιθανή λύση είναι η δημιουργία ομάδων εργασίας μεταξύ των μελών ενός δικτύου για την προώθηση νέων ιδεών όπως η ανάπτυξη νέων κοινών προϊόντων. Αντίστοιχα, η αλλαγή του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης θα έδινε την ευκαιρία στους υπαλλήλους να αναλάβουν πρωτοβουλίες π.χ. σε μια διαδικασία προσαρμογής σε ειδικά κριτήρια ποιότητας, όπως η διαχείριση παραπόνων από πελάτες.
2. *Οι ικανότητες:* Χωρίς τα απαραίτητα εφόδια (δεξιότητες και νοοτροπίες), υπάλληλοι ή επιχειρήσεις μπορεί να μην έχουν την δυνατότητα να υλοποιήσουν συγκεκριμένες δράσεις, παρότι μπορεί να τους ενδιαφέρει. Το πρόβλημα εδώ, πέρα από την έλλειψη των απαραίτητων ικανοτήτων μπορεί να είναι και η έλλειψη των απαραίτητων πόρων (χρόνος και χρήμα) για την απόκτησή τους. Απάντηση σ' αυτό το πρόβλημα μπορεί να δοθεί με την λειτουργία ειδικής διαδικασίας κατά την οποία θα εντοπίζονται οι ανάγκες για εκπαίδευση και θα εξασφαλίζεται η εξεύρεση των κατάλληλων φορέων και προγραμμάτων για την υλοποίησή της, με την παράλληλη προσπάθεια άντλησης χρημάτων από εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που εντάσσεται σ' αυτή την κατηγορία είναι η ανάγκη κατάρτισης των διευκολυντών δικτύων, σε περίπτωση διαχείρισης ειδικών θεμάτων, όπως η εφαρμογή εξειδικευμένων προτύπων ποιότητας, ή η χρήση νέων ηλεκτρονικών προγραμμάτων για την υποστήριξη του δικτύου. Στις ανάγκες κατάρτισης, πέραν των τεχνικών θεμάτων, κατατάσσονται

και κοινωνικές δεξιότητες, όπως ο διαπολιτισμική συνεργασία και η επίλυση συγκρούσεων.

3. *Τα συστήματα*: Όταν τα συστήματα που λειτουργούν σε μια επιχείρηση ή εντός του δικτύου δεν είναι ευθυγραμμισμένα με το κοινό όραμα, τότε η ανάληψη δράσης είναι προβληματική. Τα συστήματα στα οποία αναφερόμαστε είναι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το σύστημα ανταμοιβών και το σύστημα με το οποίο κατανέμεται η “δύναμη”. Και τα τρία αυτά συστήματα, όταν δεν λειτουργούν σωστά, δεν καταφέρνουν να δώσουν τα απαραίτητα κίνητρα στους εργαζόμενους ή τα μέλη για να συμμετάσχουν στην αλλαγή. Γι’ αυτό πρέπει να γίνεται αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων ή των μελών, και σε συνδυασμό με την δημιουργία ενός συστήματος ανταμοιβών που θα ευνοεί την δράση και την πρωτοβουλία, να δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα για συμμετοχή. Αντίστοιχα, το σύστημα κατανομής της “δύναμης” (η προαγωγές σε επίπεδο επιχείρησης και η κατάληψη ευνοϊκότερης θέσης στην συμμαχία σε επίπεδο δικτύου), εάν εξασφαλίζει την εύνοια σε αυτούς που προσφέρουν περισσότερο, και αποτελεσματικότερα, θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη ενεργοποίηση και δράση.
4. *Οι αρμόδιοι*: Όταν υπάρχουν προβληματικά άτομα αρμόδια για την λειτουργία ενός τμήματος μιας επιχείρησης, ή για όλη την επιχείρηση, η άρνησή τους για αλλαγή, λόγω της κομβικής τους θέσης, εμποδίζει την ανάληψη πρωτοβουλιών από αυτούς που βρίσκονται υπό τον έλεγχό τους. Η λύση σε αυτές τις περιπτώσεις, εφόσον η αλλαγή της στάσης τους δεν είναι δυνατή, είναι η απομάκρυνσή τους από θέσεις με αρμοδιότητες, που σε επίπεδο επιχείρησης θα σήμαινε την απόλυσή τους από την θέση προϊσταμένου ή διευθυντή, ενώ σε επίπεδο δικτύου θα σήμαινε την διαγραφή ή μείωσή της δύναμης ενός μέλους του δικτύου.

Φάση 6^η: Η δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων

Ένα καλό βραχυπρόθεσμο επίτευγμα έχει τουλάχιστον τα εξής τρία χαρακτηριστικά: είναι ορατό, αναμφισβήτητο και σχετίζεται σαφώς με την προσπάθεια για αλλαγή.

Ο τρόπος με τον οποίο τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα βοηθούν την διαδικασία της αλλαγής είναι:

1. *Παρέχουν αποδείξεις ότι οι θυσίες αξίζουν τον κόπο*: Βοηθούν σημαντικά στη δικαιολόγηση του κόστους που προκύπτει βραχυπρόθεσμα και δίνουν στην

προσπάθεια την απαραίτητη δυναμική. Το προσωπικό μιας επιχείρησης βλέπει ότι γίνονται πιο ισχυροί, ενώ τα μέλη του δικτύου ότι επιτυγχάνουν κοινούς στόχους.

2. *Προσφέρουν την, απαραίτητη για τη συνέχιση των προσπαθειών, ικανοποίηση στους φορείς της αλλαγής:* Ύστερα από πολλή και σκληρή δουλειά, η θετική ανατροφοδότηση που προσφέρει η επιτυχία μιας βελτίωσης, ενισχύει το ηθικό και τα κίνητρα
3. *Βοηθούν στον άριστο συντονισμό του οράματος και των στρατηγικών:* Δίνουν στον καθοδηγητικό συνασπισμό ατράνταχτα στοιχεία σε σχέση με τη βιωσιμότητα των ιδεών τους
4. *Υπονομεύουν τους αρνητικά διακείμενους και τους αντιτιθέμενους που φροντίζουν το προσωπικό τους συμφέρον:* Οι εμφανείς βελτιώσεις στην απόδοση, την λειτουργία ή την συνεργασία αποδυναμώνουν όσους επιθυμούν να εμποδίσουν την απαιτούμενη αλλαγή
5. *Βοηθούν τους υπεύθυνους να συνεχίσουν την προσπάθεια:* Δίνουν σ' αυτούς που βρίσκονται στα υψηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας τα στοιχεία που δείχνουν ότι η διαδικασία της αλλαγής βρίσκεται στη σωστή πορεία
6. *Δημιουργούν δυναμική:* Πείθουν αυτούς που τηρούν ουδέτερη στάση να γίνουν υποστηρικτές, τους απρόθυμους υποστηρικτές να γίνουν ενεργοί συμπαραστάτες κ.λ.π.

Για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας αυτής της φάσης είναι απαραίτητος ο σχεδιασμός για την ύπαρξη συγκεκριμένων επιτευγμάτων, η υλοποίησή τους και η σαφής αναγνώριση και ανταμοιβή των ατόμων που συνέβαλαν στην πραγματοποίησή τους.

Φάση 7^η: Η παγίωση των ωφελειών και η παραγωγή ακόμα περισσότερων αλλαγών

Οι ενδείξεις χαλάρωσης, πριν ολοκληρωθεί η διαδικασία της αλλαγής, μπορεί να οδηγήσουν στην απώλεια της δυναμικής που είναι εξαιρετικά σημαντική, και μπορεί να ακολουθήσει μια οπισθοχώρηση. Οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν στην απώλεια της προόδου είναι η φιλοσοφία της εταιρείας και το πρόβλημα της αλληλεξάρτησης που δημιουργείται σ' ένα περιβάλλον που κινείται με γρήγορους ρυθμούς. Το γεγονός ότι η φιλοσοφία μιας ομάδας βασίζεται στις κοινές αξίες και τους κανόνες που διέπουν την συμπεριφορά των μελών της, κάνει ιδιαίτερα δύσκολη και χρονοβόρα την επίτευξη της αλλαγής σ' αυτόν τον τομέα. Έτσι, εάν η επικρατούσα φιλοσοφία δεν είναι απολύτως σύμφωνη με την νέα πορεία που πρέπει να ακολουθηθεί, η αυθόρμητη τάση των επιχειρήσεων θα είναι η επαναφορά τους στα παλιά δεδομένα με την πρώτη ευκαιρία.

Αντίστοιχα, ο μεγάλος βαθμός αλληλεξαρτήσεων που αναπτύσσεται μέσα σε μια επιχειρηματική δομή για την διατήρηση του ελέγχου σ' ένα ασταθές περιβάλλον, δημιουργεί μεγάλες καθυστερήσεις για την έγκριση και υλοποίηση δράσεων. Οι αλληλεξαρτήσεις αυτές τείνουν να αντικαταστήσουν τις απόλυτα ελεγχόμενες διαδικασίες που επικρατούν στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, δημιουργώντας ένα αίσθημα ελέγχου της κατάστασης. Πολλές απ' τις αλληλεξαρτήσεις αυτές λειτουργούν ως πραγματικές ασφαλιστικές δικλίδες, ενώ άλλες δημιουργήθηκαν αντανεκλαστικά και δεν ωφελούν πραγματικά. Σε μια διαδικασία αλλαγής, η απαλλαγή από τις περιττές αλληλεξαρτήσεις θα ξεκινήσει με κάποιες απ' αυτές αλλά στη συνέχεια θα πρέπει προχωρήσεις και στις υπόλοιπες.

Σ' αυτό το πλαίσιο, για να εξασφαλιστεί η παγίωση των ωφελειών και η προώθηση νέων αλλαγών θεωρούνται απαραίτητα τα παρακάτω:

1. *Περισσότερη, όχι λιγότερη αλλαγή:* Ο καθοδηγητικός συνασπισμός χρησιμοποιεί την αξιοπιστία που εξασφαλίζουν τα βραχυπρόθεσμα επιτεύγματα για να επιδιώξει πρόσθετα και μεγαλύτερα προγράμματα αλλαγής, διατηρώντας τη υπάρχουσα δυναμική
2. *Περισσότερη βοήθεια:* Επιστρατεύονται, προάγονται και αξιοποιούνται περισσότερα άτομα για να βοηθήσουν σ' όλες τις αλλαγές, ενισχύοντας την αποδοτικότητα
3. *Ηγεσία από τα μέλη που έχουν μεγαλύτερη δύναμη:* Τα μέλη που διαθέτουν την μεγαλύτερη δύναμη εστιάζουν την προσοχή τους στη διατήρηση της σαφήνειας του κοινού στόχου για τη συνολική προσπάθεια, καθώς και στη διατήρηση του βαθμού αναγκαιότητας σε υψηλά επίπεδα, εξασφαλίζοντας την δέσμευση στην διαδικασία της αλλαγής και την συνέχειά της
4. *Διοίκηση προγραμμάτων και ηγεσία από τα κατώτερα κλιμάκια:* Τα κατώτερα κλιμάκια (σε επίπεδο προσωπικού ή μελών του δικτύου) αναλαμβάνουν τη διοίκηση και την ηγεσία συγκεκριμένων προγραμμάτων για αλλαγές, επιμερίζοντας τον όγκο της αλλαγής πιο ομοιόμορφα και ενισχύοντας τις συνεργασίες
5. *Μείωση των μη αναγκαίων αλληλεξαρτήσεων:* Για να διευκολυνθεί η αλλαγή μεσοπρόθεσμα, αλλά και μακροπρόθεσμα, εντοπίζονται οι μη αναγκαίες αλληλεξαρτήσεις στην λειτουργία και την διοίκηση του δικτύου ή μιας επιχείρησης και εξαλείφονται

Φάση 8^η: Η ενσωμάτωση νέων μεθόδων στη φιλοσοφία του οργανισμού

Για τους λόγους που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, η αλλαγή φιλοσοφίας ενός ατόμου, μιας επιχείρησης ή ενός δικτύου απαιτεί χρόνο, επιτυχημένα παραδείγματα και καλή επικοινωνία των ορατών αποτελεσμάτων σε σχέση με τις αιτίες που τα προκάλεσαν.

Η ενσωμάτωση της αλλαγής σε μια φιλοσοφία (ατομική, επιχειρηματική, ομαδική):

1. Γίνεται στο τέλος, και όχι στην αρχή: Οι περισσότερες τροποποιήσεις στους κανόνες και τις κοινές αξίες γίνονται στο τέλος της διαδικασίας μετασχηματισμού
2. Εξαρτάται από τα αποτελέσματα: Οι νέες μέθοδοι συνήθως ενσωματώνονται σε μια φιλοσοφία, μόνο αφού προηγουμένως έχει αποσαφηνιστεί πλήρως ότι αποδίδουν και είναι ανώτερες σε σχέση με τις παλιές
3. Απαιτεί πολύ συζήτηση: Χωρίς την παραδειγματική διδασκαλία και την καθημερινή υποστήριξη, συχνά οι άνθρωποι διστάζουν να παραδεχθούν την εγκυρότητα των νέων πρακτικών
4. Μπορεί να συνεπάγεται αλλαγές προσώπων: Μερικές φορές, ο μόνος τρόπος για να αλλάξει μια φιλοσοφία είναι να αλλάξουν τα πρόσωπα που κατέχουν θέσεις-κλειδιά
5. Κάνει τις αποφάσεις περί κατανομής της δύναμης να έχουν πολύ κρίσιμη σημασία: Αν δεν αλλάξουν οι διαδικασίες λειτουργίας, έτσι ώστε να είναι συμβατές με τις νέες πρακτικές, η παλιά φιλοσοφία θα δηλώσει και πάλι την παρουσία της με τις πρώτες αλλαγές στις ισορροπίες της δύναμης εντός μιας επιχείρησης ή μεταξύ των μελών
6. Επίτευξη καλύτερης απόδοσης μέσα από τη συμπεριφορά με επίκεντρο τον πελάτη και την παραγωγικότητα, με περισσότερη και καλύτερη ηγεσία και με πιο αποτελεσματική διοίκηση
7. Αποσαφήνιση των σχέσεων ανάμεσα στις νέες μορφές συμπεριφοράς και την επιτυχία του οργανισμού
8. Δημιουργία των μέσων που θα διασφαλίζουν την εξέλιξη και τη συνέχεια στην ηγεσία.

Σύμφωνα με την πρόταση του Kotter, Τα τέσσερα πρώτα στάδια στη διαδικασία αλλαγής βοηθούν να “μαλακώσει” ένα παγιωμένο καθεστώς, τα στάδια πέντε, έξι και επτά εισάγουν πολλές νέες πρακτικές, ενώ το τελευταίο στάδιο εντάσσει τις αλλαγές στη φιλοσοφία της επιχείρησης και τις βοηθάει να ενσωματωθούν.

2.3.3 Διαχείριση της αλλαγής σε πρωτοβουλίες δικτύωσης

Όπως αναφέραμε και στην αρχή της παραγράφου, η αλλαγή σε ένα περιβάλλον δικτύωσης βρίσκει εφαρμογή στο επίπεδο των ατόμων, των επιχειρήσεων και του δικτύου συνολικά. Οι παραπάνω προτάσεις για την επιτυχημένη διαχείρισή της, ανάλογα με την περίπτωση, μπορούν να προσαρμοστούν για να δώσουν αποτελέσματα και στα τρία αυτά επίπεδα. Το βάρος της διαχείρισης της αλλαγής σ' ένα δίκτυο ΜΜΕ πέφτει κατά κύριο λόγο στον διευκολυντή του δικτύου, ή στη δομή που τον αντικαθιστά. Ο διευκολυντής καλείται να δουλέψει με τους επιχειρηματίες και το προσωπικό τους σε προσωπικό επίπεδο, να υποκαταστήσει την δομή της ηγεσίας που δεν υπάρχει αυτούσια (όπως σε μια κανονική επιχείρηση), καθώς και να συντονίσει αυτή την πολυφασική διαδικασία σε επίπεδο δικτύου. Η διαδικασία είναι χρονοβόρα και έντασης προσπάθειας.

Ένα βασικό θέμα που προκύπτει από την διαχείριση της αλλαγής στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχειρηματικής δομής είναι η μετατόπιση του βάρους από την στείρα διοίκηση (management) στην αποτελεσματική ηγεσία. Όπως προκύπτει και από την διαχείριση της διαδικασίας της αλλαγής με βάση αυτά που προτείναμε, το 70-90% της επιτυχίας οφείλεται στην αποτελεσματική ηγεσία ενώ μόλις το 10-30% στο μάνατζμεντ³⁴. Ενώ οι πιο σημαντικές πτυχές του μάνατζμεντ περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, την κατάρτιση του προϋπολογισμού, την οργάνωση, τη στελέχωση, τον έλεγχο και την επίλυση προβλημάτων, η ηγεσία αποτελεί ένα σύνολο διαδικασιών που δημιουργούν εξ' αρχής οργανισμούς ή τους προσαρμόζουν στις συνθήκες, όταν αυτές μεταβάλλονται. Η ηγεσία καθορίζει ποιο πρέπει να είναι το μέλλον, προσανατολίζει τα πρόσωπα προς αυτό το όραμα και τα εμπνέει για την υλοποίησή του, παρά τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν. Φυσικά το μάνατζμεντ είναι απαραίτητο για την λειτουργία των επιχειρηματικών δομών, καθώς δημιουργεί ένα βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης και έχει τη δυνατότητα συνεχούς παραγωγής των αναμενόμενων, απ' όλους τους ενδιαφερόμενους, βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων. Ο κυρίαρχος λόγος για τον οποίο οι μάνατζερς δεν μπορούν να ηγηθούν είναι ότι έχουν διδαχθεί ελάχιστα για την ηγεσία, όμως ο συνδυασμός των φιλοσοφιών που αντιτίθενται στην αλλαγή και των διοικητικών στελεχών που δεν την έχουν διδαχτεί είναι καταστρεπτικός.

Οι διεθνείς τάσεις στο μάνατζμεντ οδηγούν στον επαναπροσδιορισμό του ως εργαλείου για την διοίκηση των επιχειρήσεων, τονίζοντας ότι αυτό έχει παραμείνει στάσιμο ενώ τα δεδομένα στον τρόπο λειτουργίας των αγορών, καθώς και η φύση των επιχειρήσεων, έχουν αλλάξει ραγδαία. Οι σημερινές τάσεις τείνουν προς την κατάργηση του μάνατζμεντ όπως το ξέραμε και την επανεφεύρεση τεχνικών διοίκησης που θα

³⁴ J.P. Kotter, 2001, έ.α. σελ. 41-46.

στοχεύουν στην συνεχή επίτευξη καινοτομίας μέσα σε ευέλικτα σχήματα και επιχειρηματικές δομές. Η ίδια η ύπαρξη των δικτύων είναι μια απάντηση στις αλλαγές των διεθνών αγορών και τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι χαρακτηριστικά της αναποτελεσματικότητας της στείρας εφαρμογής των σημερινών αρχών του μανάτζμεντ. Η διεθνής συγκυρία κατά την οποία οι ίδιες οι αρχές βάση των οποίων εφαρμοζόταν η διοίκηση των επιχειρήσεων αμφισβητείται, συμπίπτει με την διαδικασία εξεύρεσης του ιδανικού τρόπου διοίκησης σ' ένα περιβάλλον δικτύωσης. Ειδικά στην περίπτωση των ΜΜΕ, η αυξημένη βαρύτητα του ανθρώπινου παράγοντα κάνει αυτές τις δομές διοίκησης να απαιτούν μεγαλύτερους βαθμούς ελευθερίας στον τρόπο επιλογής λύσεων, αλλά και αυξημένα αντανakλαστικά στην προσαρμογή σε νέα δεδομένα.

Καθώς ο προβληματισμός γύρω από τον τρόπο διοίκησης των επιχειρηματικών δικτύων είναι επίκαιρος, είναι σημαντική η περαιτέρω εμβάθυνση στις ιδιαιτερότητες των διαδικασιών που λαμβάνουν μέρος. Είναι προφανές ότι για την διαχείριση της αλλαγής και την επιτυχημένη υλοποίηση πρωτοβουλιών δικτύωσης, είναι απαραίτητη η εξασφάλιση των κατάλληλων δεξιοτήτων των διευκολυντών δικτύων, καθώς, πέραν των πολυδιάστατων χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτουν, κρίσιμη κρίνεται η ικανότητά τους να ηγηθούν της αλλαγής και όχι απλά να την διοικήσουν.

Κεφάλαιο 3° Μελέτες Περίπτωσης

Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει προσέγγιση δύο περιπτώσεων δικτύωσης ΜΜΕ στον τομέα του τουρισμού υπαίθρου, στους όμορους Νομούς Χανίων και Ρεθύμνης, στην Κρήτη. Οι λόγοι για τους οποίους έχουν επιλεγεί οι δύο αυτές περιπτώσεις είναι οι εξής:

- Οι δύο Νομοί γειτνιάζουν και έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά στον τομέα της προσφοράς υπηρεσιών τουρισμού υπαίθρου, τόσο από την άποψη των φυσικών και κοινωνικών πόρων, όσο και από άποψη υποδομών. Έτσι είναι δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων των πρωτοβουλιών δικτύωσης πάνω σε παρόμοια βάση.
- Η υλοποίηση των πρωτοβουλιών τοποθετείται σχεδόν στο ίδιο χρονικό πλαίσιο, στα έτη 2004 και 2005.
- Τις συγκεκριμένες πρωτοβουλίες χαρακτηρίζει μια σημαντική αντίθεση - στην περίπτωση των Χανίων το δίκτυο δημιουργήθηκε από τους ίδιους τους επιχειρηματίες (προσέγγιση «από κάτω προς τα πάνω» - bottom up), ενώ στην περίπτωση του Ρεθύμνου η δικτύωση σχεδιάστηκε από εξωτερικούς φορείς οι οποίοι την εφάρμοσαν τοπικά (προσέγγιση «από πάνω προς τα κάτω» - top down).
- Η γράφουσα είχε προσωπική εμπλοκή και στις δύο πρωτοβουλίες, γεγονός που ενισχύει την δυνατότητα μελέτης του συνόλου των παραγόντων που έπαιξαν ρόλο στην πορεία των προγραμμάτων.

3.1 Αγροτουρισμός και Τουρισμός Υπαίθρου στην Ελλάδα

Στο παρόν κομμάτι θα κάνουμε μια σύντομη αναφορά στον αγροτουρισμό και τον τουρισμό υπαίθρου, το περιεχόμενο του ορισμού και την εξέλιξή του στην χώρα μας, ούτως ώστε να γίνει πιο κατανοητό το πλαίσιο ανάπτυξης των πρωτοβουλιών δικτύωσης στον συγκεκριμένο τομέα.

3.1.1 Ορισμός Αγροτουρισμού

Ο Αγροτουρισμός είναι μια ήπια μορφή βιώσιμης τουριστικής ανάπτυξης και πολυδραστηριότητας στον αγροτικό χώρο, η οποία έχει ως στόχους³⁵:

1. Να συμβάλει ώστε ο επισκέπτης να γνωρίσει τις αγροτικές περιοχές, τις αγροτικές ασχολίες, τα τοπικά προϊόντα, την παραδοσιακή κουζίνα και την καθημερινή ζωή των κατοίκων, τα πολιτισμικά στοιχεία και τα αυθεντικά χαρακτηριστικά του χώρου αυτού.

³⁵ Ελληνική Προδιαγραφή ΕΛΟΤ ΠΡΔ 1417, *Αγροτουρισμός - Ορολογία και γενικές απαιτήσεις για τους παροχείς υπηρεσιών αγροτουρισμού*, ΕΛΟΤ, Αθήνα 2003, παρ. 4.2, σελ.4.

2. Να φέρει τον επισκέπτη σε επαφή με τη φύση καθώς και με τις δραστηριότητες στην ύπαιθρο, στις οποίες θα μπορεί να συμμετέχει, να ψυχαγωγηθεί και να νοιώσει τη χαρά της περιήγησης, της γνώσης και της ανακάλυψης.
3. Να κινητοποιήσει τις παραγωγικές, πολιτισμικές και αναπτυξιακές δυνάμεις του τόπου, συμβάλλοντας έτσι στην αειφόρο περιβαλλοντική, οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του αγροτικού χώρου.

Οι υπηρεσίες που συνθέτουν το «αγροτουριστικό πακέτο» είναι:

1. Η διαμονή σε καταλύματα παραδοσιακού τύπου, είτε στο σπίτι του αγρότη σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους, είτε σε παραδοσιακούς οικισμούς, παραδοσιακούς ξενώνες ή λοιπά καταλύματα.
2. Η παραδοσιακή και τοπική γαστρονομία, η οποία προσφέρεται κατά τη διάρκεια της διαμονής του επισκέπτη, μόνο με τοπικά παραδοσιακά προϊόντα και συνταγές, όσο το δυνατόν περισσότερο στα οικιακά πρότυπα του τόπου.
3. Η συμμετοχή του επισκέπτη σε δραστηριότητες φυσιολατρικές, της αγροτικής ζωής, αλλά και γνωριμίας με την τοπική παράδοση.

3.1.2 Η ανάπτυξη του Αγροτουρισμού στην Ελλάδα και η χρήση του όρου Τουρισμός Υπαιθρου

Στην χώρα μας το ενδιαφέρον για τον αγροτουρισμό ξεκίνησε την δεκαετία του ογδόντα, με την ένταξή του στις δράσεις για την δημιουργία συμπληρωματικού εισοδήματος σε αγροτικές περιοχές. Εκείνη την εποχή προωθήθηκε σε πολλές περιοχές και η δημιουργία Γυναικείων Αγροτουριστικών Συνεταιρισμών³⁶. Καθώς η μεγαλύτερη ανάπτυξη του κλάδου έγινε μέσω χρηματοδοτούμενων προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του ελληνικού κράτους (κοινοτική πρωτοβουλία Leader, προγράμματα αγροτουρισμού Υπουργείου Γεωργίας κ.α.), έχει επικρατήσει η άποψη ότι αγροτουρισμός είναι οι υποδομές που φτιάχτηκαν από τα προγράμματα αυτά. Δυστυχώς, η απουσία ποιοτικών προδιαγραφών για την ένταξη στα χρηματοδοτικά προγράμματα και η έλλειψη ελεγκτικών μηχανισμών οδήγησαν στη δημιουργία υποδομών οι οποίες απείχαν αισθητικά αλλά και σε επίπεδο υπηρεσιών, από τον αγροτουρισμό, και εδραίωσαν μια λανθασμένη εντύπωση για το αντικείμενο. Αποτέλεσμα αυτού είναι ειδικό και αυθεντικό τουριστικό προϊόν αγροτουρισμού να ανιχνεύεται σε ελάχιστα σημεία του ελληνικού χώρου.

³⁶ Μ.Κ. Σφακιανάκης, *Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού*, εκδ. Έλλην, Περιστέρι 2000, σελ. 62 & Στ. Ασκέλη, *Η αειφορική τουριστική ανάπτυξη και οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού*, Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ, Αθήνα 2003, σελ. 30.

Λόγω της ιδιαιτερότητας της ελληνικής αγροτικής γης (κατακερματισμένος κλήρος, μικρές εκτάσεις κ.λπ.) η αγροτουριστική κοινότητα υπήρξε ασυντόνιστη, ενώ αναπτύχθηκε κυρίως ως ιδιωτική πρωτοβουλία, με την δημιουργία καταλυμάτων ή εστιατορίων που λειτουργούν σε αγροτικές περιοχές³⁷. Χαρακτηριστικό στοιχείο του αγροτουρισμού στη χώρα μας είναι η κοινωνική διάσταση (με την συμμετοχή του επισκέπτη στις κοινωνικές δραστηριότητες του οικισμού) και όχι τόσο η ενεργός συμμετοχή των τουριστών στην αγροτική παραγωγική διαδικασία³⁸.

Το κυρίαρχο θέμα που δεν έχει ακόμα ξεκαθαριστεί και απορρέει από τις προαναφερθείσες ελληνικές ιδιαιτερότητες, είναι το γεγονός ότι ο χαρακτηρισμός «αγροτουρισμός» δεν εκφράζει σωστά την εναλλακτική τουριστική δραστηριότητα που έχει αναπτυχθεί στην ελληνική ύπαιθρο. Η σύγχυση ως προς την πρακτική ερμηνεία του όρου έχει προκύψει από το γεγονός ότι αυτός αποτελεί άστοχη μετάφραση του αγγλικού όρου «rural tourism» που αφορά την ανάπτυξη του τουρισμού στον αγροτικό χώρο γενικότερα, χωρίς να προϋποθέτει την άμεση σύνδεση με τις αγροτικές ασχολίες και την τουριστική αξιοποίηση τους³⁹. Στην πραγματικότητα, ο κατάλληλος όρος που περιγράφει την ελληνική πραγματικότητα είναι «τουρισμός υπαίθρου» και περιορίζεται κυρίως στην προσφορά υπηρεσιών διαμονής στην ύπαιθρο και την παροχή υπηρεσιών εστίασης, πάντα με τοπικό προσανατολισμό και βάση στην παράδοση. Ο προβληματισμός αυτός δεν έχει διαλευκανθεί ακόμα, κυρίως επειδή κανένας επίσημος φορέας δεν παίρνει συγκεκριμένη θέση επί του θέματος⁴⁰. Στην παρούσα εργασία υιοθετούμε τον ορισμό “τουρισμός υπαίθρου”, καθότι αυτός ο όρος αντιπροσωπεύει την πλειοψηφία των επιχειρήσεων εναλλακτικού τουρισμού στην Ελλάδα.

3.1.3 Πρωτοβουλίες δικτύωσης των επιχειρήσεων τουρισμού υπαίθρου στην Ελλάδα

Οι δομές δικτύωσης του τουρισμού υπαίθρου που απαντώνται στην ελληνική επαρχία είναι δύο ειδών. Από την μια συναντάμε τα δίκτυα επιχειρήσεων που στοχεύουν στον συντονισμό των δράσεων και της κοινής προβολής, ενώ μια δεύτερη μορφή είναι τα Τοπικά Σύμφωνα Ποιότητας (ΤΣΠ) τα οποία αποτελούν συμπράξεις μεταξύ τοπικών επιχειρηματιών για την τήρηση κοινών ποιοτικών προδιαγραφών σε παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα. Κυρίαρχος στόχος των ΤΣΠ είναι η εξασφάλιση ενός ενιαίου χαρακτήρα των επιχειρήσεων της περιοχής, που θα βασίζεται στην διατήρηση των

37 Γ.Μ. Βενετσανοπούλου, *Η κρατική συμβολή στον τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Ιστορική εξέλιξη - Θεσμικό πλαίσιο*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2006, σελ. 176-178.

38 Γ.Μ. Βενετσανοπούλου, 2006, έ.α. σελ. 176-178.

39 Μανώλης Χατζηδάκης, *Αγροτουριστική Α.Ε.*, 8/6/2005.

40 Ζωή Νόβακ, *Αειφόρος Τουρισμός - Εφαρμογή στα σήματα ποιότητας εναλλακτικού τουρισμού*, Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά, 2008, σελ. 34.

παραδοσιακών χαρακτηριστικών σε αρχιτεκτονική, διακόσμηση, κουζίνα. Τα ΤΣΠ συνάντησαν αρκετά μεγάλη ανάπτυξη μέσω προγραμμάτων των τοπικών αναπτυξιακών εταιρειών, κυρίως κατά την υλοποίηση του προγράμματος Leader+. Η απλότητα στην διαδικασία εφαρμογής και τα περιορισμένα πεδία δέσμευσης των επιχειρηματιών ήταν οι κυρίαρχοι λόγοι για την προώθησή τους.

Οι περιπτώσεις δικτύωσης επιχειρήσεων του τουρισμού υπαίθρου δεν είναι πάρα πολλές, όλες όμως έχουν συναντήσει προβλήματα κατά την υλοποίησή τους. Μέχρι το 2004, το Δίκτυο Αγροτουρισμού του Αποκόρωνα στα Χανιά της Κρήτης ήταν το μόνο δίκτυο που είχε δημιουργηθεί από τους ίδιους τους επιχειρηματίες (“bottom up” προσέγγιση), ενώ σε όλες τις άλλες περιπτώσεις η δικτύωση σχεδιαζόταν και υλοποιούνταν από τοπικούς φορείς (αναπτυξιακές εταιρείες, περιφέρειες, επιχειρηματικοί σύλλογοι κ.α.). Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός ότι σήμερα, απ’ όλες τις πρωτοβουλίες δικτύωσης ΜΜΕ στον τομέα του τουρισμού υπαίθρου στην Ελλάδα (μέσω δικτύων ή Τοπικών Συμφώνων Ποιότητας) μόνο μια περίπτωση θεωρείται επιτυχημένη και αφορά σ’ ένα δίκτυο που προωθήθηκε από την τοπική αναπτυξιακή εταιρεία και την διοίκησή του έχει αναλάβει εξωτερικός μάνατζερ. Τα προβλήματα στην ανάπτυξη του κλάδου του τουρισμού υπαίθρου αλλά και στην δικτύωση των επιχειρήσεών του, οδήγησαν το 2007 στην δημιουργία φορέων όπως η “Αγροξενία” και οι περιφερειακές Ενώσεις Αγροτουρισμού και την διοργάνωση ημερίδων και συνεδρίων με αντίστοιχη θεματολογία. Παρότι οι επιχειρηματίες του τομέα πλέον συναινούν στην προσέγγιση της δικτύωσης για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεών τους, οι δυσκολίες στην εφαρμογή τέτοιων προγραμμάτων τους προβληματίζουν. Η παρούσα εργασία ευελπιστεί να μπορέσει να προχωρήσει λίγο πιο κοντά στην λύση του προβλήματος αυτού.

3.2 Η περίπτωση των Χανίων: Το Δίκτυο Αγροτουρισμού Αποκόρωνα Κρήτης

3.2.1 Ιστορικό δημιουργίας και γενικές πληροφορίες

Το Δίκτυο Αγροτουρισμού Αποκόρωνα Κρήτης ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2001 με τη μορφή Αστικής Εταιρείας μη Κερδοσκοπικού Χαρακτήρα. Δημιουργήθηκε από μια ομάδα επιχειρηματιών του τουρισμού υπαίθρου, οι οποίοι είχαν την βάση τους στην επαρχία Αποκορώνου, στο Νομό Χανίων. Η ομάδα που είχε την αρχική ιδέα αποτελούνταν από 3 επιχειρηματίες, επιτυχημένους και ιδιαίτερα γνωστούς, οι οποίοι με τη σειρά τους προσέγγισαν κι άλλους από την ευρύτερη περιοχή. Η πρωτοβουλία ξεκίνησε με 11 μετόχους οι οποίοι το 2004, μετά από δύο διευρύνσεις, είχαν γίνει 20.

Σκοποί του Δικτύου ήταν η προώθηση της βιώσιμης και αειφόρου ανάπτυξης, η διάδοση της περιβαλλοντικής συνείδησης και της αντίληψης των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, η προβολή και ανάπτυξη της επαρχίας του Αποκόρωνα, η προώθηση καινοτόμων δράσεων, η συνεργασία με ομοειδή δίκτυα (σε εσωτερικό και εξωτερικό), η ενίσχυση της τοπικής κοινωνίας και η προστασία της άγριας χλωρίδας και πανίδας, όπως επίσης της πολιτιστικής κληρονομιάς της περιοχής.

Η διοίκηση του Δικτύου γινόταν μέσω του Διοικητικού Συμβουλίου που προέκυπτε από την ετήσια ψηφοφορία των μελών. Βάση των δραστηριοτήτων του ήταν ένας χώρος που του είχε παραχωρηθεί αμισθί στο Κοινωφελές Ίδρυμα “Αγία Σοφία”, πάνω στην Εθνική Οδό Χανίων-Ρεθύμνου, στο κέντρο της επαρχίας Αποκορώνου. Επίσης είχαν δημιουργηθεί θεματικές Ομάδες Εργασίας στις οποίες συμμετείχαν τα μέλη εθελοντικά με σκοπό να μελετούν, να προτείνουν και να υλοποιούν ειδικότερες δράσεις στους τομείς του πολιτισμού, του περιβάλλοντος, των προϊόντων και υπηρεσιών, των θέματα του γραφείου και των χρηματοδοτικών προγραμμάτων.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες των 20 μελών του Δικτύου μπορούν να ομαδοποιηθούν στις παρακάτω κατηγορίες, όπου πολλές από τις εταιρείες συνδυάζουν πάνω από μία:

1. Ξενώνες
2. Εστιατόρια/ καφενεία
3. Μεταποιητικές δραστηριότητες/ εργαστήρια
4. Εμπορικές δραστηριότητες
5. Εναλλακτικές τουριστικές δραστηριότητες
6. Αγροτικά.

Πιο συγκεκριμένα, ακολουθεί πίνακας με το αντικείμενο του κάθε μέλους (όπως αυτό είχε διαμορφωθεί το καλοκαίρι του 2004), καθώς και τις δραστηριότητες που υλοποιούσε. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι, από τα 20 μέλη, τα πέντε ήταν σχεδόν ανενεργά (τα δύο δεν λειτούργησαν ποτέ πραγματικά, άλλα τρία είχαν σχεδόν διακόψει τις εργασίες τους λόγω προβλημάτων διαχείρισης), ενώ ένας μικρός πολιτιστικός σύλλογος είχε πολύ περιορισμένες δραστηριότητες και συμμετείχε περισσότερο συμβολικά.

Πίνακας 2. Έδρα και αντικείμενο μελών Δικτύου Αγροτουρισμού Αποκόρωνα Κρήτης

	ΜΕΛΟΣ	ΕΔΡΑ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ
1	ΒΑΜΟΣ Α.Ε.	ΒΑΜΟΣ	- Ξενώνες (24) - Οργάνωση Αγροτουριστικών δραστηριοτήτων 1 Ταβέρνα 1 Καφενείο 1 Οινοπαντοπωλείο - Μικρή Βιοτεχνία (χυλοπίτες, γλυκά κλπ) - Βιολογικές καλλιέργειες
2	ΒΑΦΕΣ Α.Ε.	ΒΑΦΕΣ	- Ταβέρνα - Παραδοσιακά Κρητικά Προϊόντα (λάδι)
3	BICORNA family hotel	ΠΛΑΚΑ	- Μουσικό Παραδοσιακό Καφενείο - Ξενώνας (6 δωμάτια εντός σπιτιού)
4	ΓΥΝ. ΑΓΡ. ΣΥΝ/ΣΜΟΣ ΓΑΒΑΛΟΧΩΡΙΟΥ	ΓΑΒΑΛΟΧΩΡΙ	- Χειροτεχνία - Οργάνωση Αγροτουριστικών δραστηριοτήτων - Κατάστημα πώλησης παραδοσιακών προϊόντων - Ξενώνες (2) - Μικρό Καφενείο
5	ΜΙΝΩΑ ΤΕΡΨΗ Α.Ε.	ΒΑΜΟΣ	- Εμπορία Κρητικών Προϊόντων 2 καταστήματα (Αθήνα)
6	ΝΕΟΙ ΠΟΛΙΤΕΣ ΟΡΕΙΝΟΥ ΑΠΟΚΟΡΩΝΑ συν.π.ε.	ΦΡΕΣ	- Εργαστήριο υφαντικής - Τυποποίηση τοπικών προϊόντων (κρασί κα) - Πολιτισμικός-αναπτυξιακός συνεταιρισμός
7	ΝΙΚΗΦΟΡΑΚΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ	ΠΕΜΟΝΙΑ	Παραδοσιακά Έπιπλα
8	ΝΤΟΥΡΑΚΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ	ΑΛΙΚΑΜΠΟΣ	- Οινοποιία - Βιολογικές καλλιέργειες - Ταβέρνα - Γευσιγνώση
9	ΚΑΜΑΡΕΣ	ΜΑΧΑΙΡΟΙ	- Παραδοσιακοί Ξενώνες (8) - Οργάνωση Αγροτουριστικών δραστηριοτήτων - Μικρό Καφενείο
10	THE ART OF LIVING	ΚΟΚΚΙΝΟ ΧΩΡΙΟ	- Εργαστήριο Φυσητού Γυαλιού - Σιδηροκατασκευές - Ανακύκλωση γυαλιού και μετάλλου - Οικολογική ταβέρνα - Βιολογικές καλλιέργειες
11	ΗΛΙΟΠΕΤΡΑ	ΝΤΟΥΛΙΑΝΑ	- Ξενώνες (9) – 1 συγκρότημα - Αγροτικά - Οργάνωση Αγροτουριστικών δραστηριοτήτων
12	FILITSA	ΚΕΦΑΛΑΣ	Παραδοσιακοί Ξενώνες (4)
13	ΕΥΤΡΑΠΕΛΙΑ	ΠΡΟΒΑΡΜΑ	- Σεμιναρικός Χώρος - Ξενώνες (3) - Φυσικές καλλιέργειες - Οργάνωση Αγροτουριστικών δραστηριοτήτων
14	ΠΕΡΥ	ΓΑΒΑΛΟΧΩΡΙ	Παραδοσιακοί Ξενώνες (4)
15	ΜΕ ΤΑ ΠΟΔΙΑ	ΝΤΟΥΛΙΑΝΑ	- Οργάνωση εκδρομών (Πεζοπορίες-Ορειβάσεις) - Τουριστικό γραφείο
16	ΟΜΑΔΑ ΤΩΝ 5	ΝΕΡΟΧΩΡΙ	Πολιτιστική Αναπτυξιακή Εταιρεία
17	ΤΑ ΛΕΜΟΝΑΔΙΚΑ	ΦΡΕΣ	- Παραδοσιακός Πολυχώρος - Καφενείο - Πώληση τοπικών προϊόντων (τυρί, κρασί κα)
18	ΤΖΟΜΠΑΝΑΚΗΣ ΣΠΥΡΟΣ	ΚΟΚΚΙΝΟ ΧΩΡΙΟ	Βιολογικές καλλιέργειες
19	ΓΑΛΑΝΑΚΗΣ ΕΙΡΗΝΑΙΟΣ	ΝΕΡΟΧΩΡΙ	Χονδρεμπόριο βιολογικών και παραδοσιακών προϊόντων
20	AGROCAMPING	ΒΑΜΟΣ	- Βιολογικό Αγρόκτημα - Φάρμα - Οργάνωση Αγροτουριστικών δραστηριοτήτων

Όπως φαίνεται και από τις δραστηριότητες των μελών, το Δίκτυο είναι συμπληρωματικό, δηλαδή αντί να αποτελείται από ομοειδείς επιχειρήσεις, όπως συνηθίζεται, αποτελείται από επιχειρήσεις που δρουν συμπληρωματικά μεταξύ τους προσφέροντας - σαν σύνολο - ένα ολοκληρωμένο προϊόν τουρισμού υπαίθρου. Με την λογική αυτή, το προϊόν του Δικτύου είναι ένας συνδυασμός από προϊόντα (τοπικά προϊόντα, έπιπλα, φουσητό γυαλί κ.α.) και υπηρεσίες (διαμονής, εστίασης, περιηγήσεις, οινογνωσίας, αγροτικών ασχολιών κ.α.) που προσφέρονται στους ταξιδιώτες της περιοχής του Αποκόρωνα. Η ποικιλία και ποιότητα των διαθέσιμων υπηρεσιών και προϊόντων, η εξαιρετική ομορφιά της περιοχής και το γεγονός ότι όλα αυτά είναι συγκεντρωμένα σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή με ιδιαίτερα και αναγνωρίσιμα χαρακτηριστικά⁴¹, θεωρητικά έκαναν την περίπτωση του Δικτύου Αγροτουρισμού του Αποκόρωνα μια πολλά υποσχόμενη πρωτοβουλία.

3.2.2 Πρώτη φάση λειτουργίας

Οι δραστηριότητες του Δικτύου τα πρώτα χρόνια περιορίστηκαν σε συναντήσεις και διαβουλεύσεις των μελών του σχετικά με τα προβλήματα της επαρχίας, την ανάπτυξη των εναλλακτικών μορφών τουρισμού στην περιοχή, τον τρόπο λειτουργίας του φορέα καθώς και επαφές με τοπικούς φορείς (Δήμους, Νομαρχία, Αναπτυξιακή Εταιρεία κ.α.) για την προώθηση των ιδεών και δραστηριοτήτων τους. Σημαντικά σημεία στην πορεία αυτή υπήρξαν τα εξής δύο βήματα: η υλοποίηση διημερίδας με θέμα τον αγροτουρισμό και η κατάθεση πρότασης για χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Πρωτοβουλία Leader+.

Το διήμερο 21-22 Μαρτίου 2003, το Δίκτυο, με την υποστήριξη των τοπικών Δήμων, της Νομαρχίας και της τοπικής Αναπτυξιακής Εταιρείας, υλοποίησε διημερίδα με τίτλο “Αγροτουρισμός: Υπεύθυνη Πρόταση Ανάπτυξης”. Η διημερίδα είχε πολύ μεγάλη απήχηση στην τοπική κοινωνία και δημιούργησε μια δυναμική γύρω από τα θέματα των εναλλακτικών μορφών τουρισμού, της τοπικής ανάπτυξης και του πολιτισμού. Ουσιαστικά αυτή η διημερίδα σηματοδοτείται ως η αρχή της ύπαρξης του Δικτύου στον χάρτη των τοπικών φορέων ανάπτυξης.

Τον Ιούλιο του 2003 κατατέθηκε πρόταση στον ΟΑΔΥΚ (Οργανισμός Ανάπτυξης Δυτικής Κρήτης), την τοπική αναπτυξιακή εταιρεία, για την χρηματοδότηση δράσεων του Δικτύου, η οποία και εγκρίθηκε. Η χρηματοδότηση γινόταν στα πλαίσια της Κοινοτικής Πρωτοβουλίας Leader+, Μέτρο 1.2 (Ενισχύσεις σε επενδύσεις - στήριξη στην

⁴¹ Η επαρχία του Αποκόρωνα, παρότι ποικίλει μορφολογικά - εκτείνεται από την θάλασσα μέχρι τις ρίζες των Λευκών Ορέων - είναι μια από τις πιο πράσινες και πλούσιες σε νερά επαρχίες της Κρήτης, με την δική της ιδιαίτερη ταυτότητα.

επιχειρηματικότητα), Κατηγορία Πράξης 1.2.3 (Επενδύσεις που ενισχύουν τη συλλογική, τομεακή και διατομεακή δράση με τη χρήση σύγχρονης τεχνολογίας, τεχνογνωσίας και νέων τεχνικών), Κατηγορία Δράσεων 1.2.3.2 (Δικτύωση ομοειδών ή συμπληρωματικών επιχειρήσεων).

Οι κατηγορίες των δαπανών ήταν οι εξής:

	Κατηγορία Δαπάνης	Στόχος
1	Εκπόνηση σχεδίου δράσης	Διαμόρφωση στρατηγικής, στόχων και προγραμματισμού του Δικτύου
2	Προμήθεια και εγκατάσταση απαιτούμενου ηλεκτρομηχανικού εξοπλισμού	Ίδρυση γραφείου - απαραίτητο για την οργάνωση και λειτουργία του Δικτύου
3	Κατάρτιση των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων και του προσωπικού τους	Επιμόρφωση ανθρώπινων πόρων Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
4	Δημιουργία ιστοσελίδων	Χρήση νέων τεχνολογιών Δικτύωση και συνεργασία, πρόσβαση σε νέες αγορές, μείωση του αριθμού των ενδιάμεσων, βελτίωση της οικονομικής απόδοσης/φιλοξενούμενο
5	Αποτύπωση - Φωτογράφιση - Επεξεργασία των αγροτουριστικών πόρων περιοχής Αποκόρωνα	Δημιουργία βάσης δεδομένων των πόρων της περιοχής Χρήση υλικού για προωθητικές ενέργειες και διοργάνωση δραστηριοτήτων (εκδρομές κ.α.)
6	Ενέργειες προβολής και προώθησης των επιχειρήσεων / προϊόντων του Δικτύου (εκτός γεωργικού τομέα)	Προβολή προώθηση Αύξηση του αριθμού και της ποιότητας των επισκεπτών στην περιοχή

3.2.3 Δεύτερη φάση λειτουργίας

Τον Αύγουστο του 2004, και αφού είχε εγκριθεί η χρηματοδότηση από το Leader+, το Δίκτυο προχώρησε άτυπα στην διαδικασία εξεύρεσης συνεργάτη για την υλοποίηση της χρηματοδότησης και την λειτουργία του γραφείου. Εν τω μεταξύ, ιδιώτης μελετητής είχε αναλάβει την κατάρτιση του Σχεδίου Δράσης του Δικτύου, βάση του οποίου θα προχωρούσαν οι δραστηριότητες των μελών. Η γράφουσα ανέλαβε να εργαστεί ως τεχνικός σύμβουλος του δικτύου, έχοντας προτείνει συγκεκριμένες δράσεις για την ετήσια δραστηριότητά του. Η δεύτερη αυτή φάση διήρκεσε τέσσερις μήνες, από τον Αύγουστο μέχρι τα τέλη Νοεμβρίου του 2004, οπότε και έπαψε η συνεργασία του Δικτύου με την γράφουσα.

Οι δράσεις που υλοποιήθηκαν σ' αυτή τη φάση αναφέρονται συνοπτικά παρακάτω:

1. Δημιουργία διαφημιστικού φυλλαδίου σε ελληνικά και αγγλικά με παρουσίαση του αγροτουρισμού, των μελών του Δικτύου και των στοιχείων επαφής τους.
2. Συμμετοχή στην τοπική έκθεση “Αγροτικός Αύγουστος 2004”
3. Δημιουργία λεπτομερούς ερωτηματολογίου και καταγραφή όλων των επιχειρήσεων του Δικτύου (πέρα από τα χαρακτηριστικά και τις δραστηριότητες των μελών, καταγράφηκαν οι απόψεις τους για το δίκτυο, τους στόχους και τον τρόπο λειτουργίας του, καθώς και επιθυμίες τους για την μελλοντικές του δράσεις)
4. Συλλογή προσφορών από αξιόπιστους προμηθευτές και πλήρης εξοπλισμός του γραφείου με έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και περιφερειακά μηχανήματα
5. Σχεδιασμός επιθυμητής δομής της ιστοσελίδας (portal) του Δικτύου, επαφή με εταιρείες παροχής αντίστοιχων υπηρεσιών και συλλογή προσφορών
6. Δημιουργία προσχέδιου τουριστικών εκδρομών στην περιοχή του Αποκόρωνα, με διάφορους συνδυασμούς επισκέψεων σε μέλη του Δικτύου, και επαφές με τουριστικά γραφεία και πράκτορες για την προώθησή τους ως νέο προϊόν
7. Επαφές με διάφορους φορείς και ΜΜΕ με σκοπό την γνωστοποίηση των μελών, των σκοπών και των στόχων του Δικτύου (ΕΦΕΤ, Αγροτουριστική Α.Ε., Χανιώτικα Νέα, Υπουργείο Ανάπτυξης, Επιμελητήρια, Περιφέρεια Κρήτης κ.α.)
8. Επαφές με πανεπιστημιακά ιδρύματα για την συνεργασία σε επίπεδο εκπόνησης εργασιών με θέμα το Δίκτυο και την τοποθέτηση φοιτητών στα πλαίσια πρακτικής άσκησης (Πολυτεχνείο Κρήτης, ΤΕΙ Κρήτης, ΜΑΙΧ)
9. Συμμετοχή και παρεμβάσεις σε τοπικά συνέδρια και ημερίδες με θέμα τον τουρισμό και την οικονομική ανάπτυξη της υπαίθρου, με σκοπό την παρουσίαση του μοντέλου λειτουργίας του Δικτύου ως μοχλού τοπικής ανάπτυξης
10. Επαφές με φορείς ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας για την εξυπηρέτηση των μελών του Δικτύου (ΚΕΤΑ Κρήτης) και ενημέρωσή τους για χρηματοδοτικά προγράμματα στα οποία θα μπορούσαν να συμμετάσχουν (ΔΙΚΤΥΩΘΕΙΤΕ κ.α.)
11. Παρέμβαση σε βουλευτή του Νομού για την επίλυση του προβλήματος της άναρχης δόμησης στην περιοχή του Αποκόρωνα
12. Προετοιμασία για την δρομολόγηση της εκταμίευσης της πρώτης δόσης της χρηματοδότησης του Leader+.

Κατά τη δεύτερη αυτή φάση, λόγω της κινητικότητας που υπήρχε γύρω από την δημιουργία του γραφείου, την προβολή του Δικτύου και τις οικονομικές ανάγκες που προέκυψαν (πληρωμή για όλες τις αγορές του εξοπλισμού και την εξωτερική

συνεργάτη), εμφανίστηκε η ανάγκη για μεγαλύτερη συνεργασία των μελών και συμβολή τους στις διάφορες δράσεις. Χαρακτηριστικό της διοίκησης του Δικτύου μέχρι εκείνο το σημείο ήταν η υλοποίηση δράσεων από μεμονωμένα άτομα, χωρίς συνεννόηση με το σύνολο των μελών, καθώς και απουσία ενδιαφέροντος (και συμμετοχής) της πλειοψηφίας των μελών για τα θέματα του Δικτύου. Το κεντρικό πρόσωπο που κινούσε τα νήματα και φρόντιζε για την υλοποίηση των απαιτούμενων δράσεων ήταν ο εκλεγμένος πρόεδρος, ενώ λιγότερο συμμετείχαν κάποια άλλα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου, ανάλογα με την περίπτωση και τις ανάγκες.

Η οικονομική διάσταση του Δικτύου ήταν ουσιαστικά ανύπαρκτη, καθώς οι συνδρομές που είχαν αποφασιστεί ότι θα εισπράττονται από τα μέλη σε ετήσια βάση, δεν συλλέγονταν, κυρίως λόγω αμέλειας και έλλειψης γραφείου και υποστηρικτικού προσωπικού που να μπορεί να ασχολείται με αυτά τα θέματα. Υπήρχε λογαριασμός στο όνομα του Δικτύου, καθώς και χαλαρή συνεργασία με εξωτερικό λογιστή, αλλά λόγω της έλλειψης οικονομικών συναλλαγών κατά την πρώτη χρονική φάση ύπαρξης του Δικτύου, και της άτυπης, ουσιαστικά, συνεργασίας των μελών, δεν υπήρχαν χρήματα, ενώ εκκρεμούσαν ακόμα υποθέσεις σχετικά με φορολογικές δηλώσεις προηγούμενων ετών κ.α. Για να μην χαθεί η ευκαιρία της χρηματοδότησης των δράσεων του Δικτύου, και μέχρις ότου ομαλοποιηθούν τα οικονομικά του φορέα, το πρόβλημα της ρευστότητας λυνόταν με προσωπική συνεισφορά του προέδρου, με τη λογική ότι κατά την εκταμίευση του προγράμματος θα μπορούσε να αποπληρωθεί για όσα είχε δώσει.

Το κυρίαρχο πρόβλημα που αναδύθηκε σε αυτή την φάση ήταν η αδυναμία συνεργασίας μεταξύ των μελών, κάτι που οδήγησε σε “δυσκινησία” του Δικτύου μέσα σε μια περίοδο ιδιαίτερα αυξημένης εξωτερικής δραστηριότητας. Η υλοποίηση του προγράμματος Leader+ καθώς και η συνεργασία με κάποιον επιστημονικό συνεργάτη για την διαχείριση των θεμάτων του Δικτύου δημιούργησαν μια πίεση για οικονομική συνεισφορά σε ένα φορέα με εσωτερικά προβλήματα, όσον αφορά την δομή και τη συνεργασία μεταξύ των μελών. Η πίεση έφερε στην επιφάνεια το πρόβλημα αυτό και επιτάχυνε τις διαδικασίες “ζύμωσης” των μελών, κάτι που οδήγησε σε αντιπαραθέσεις και έκφραση δυσαρέσκειας για διάφορα θέματα, τονίζοντας την διαφορετική άποψη που είχε ο καθένας σχετικά με τους σκοπούς και τη λειτουργία του Δικτύου. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και κοινού οράματος έκαναν τα μέλη να απομακρύνονται μεταξύ τους και να μην είναι διατεθειμένα να συνεισφέρουν σ' αυτό το κοινό εγχείρημα. Η έλλειψη ρευστότητας, το “πάγωμα” των δραστηριοτήτων του Δικτύου λόγω των προβλημάτων της εσωτερικής του δομής, καθώς και η έλλειψη ενδείξεων για επίλυση των προβλημάτων αυτών στο κοντινό μέλλον, είχαν σαν αποτέλεσμα την διακοπή της

συνεργασίας με την γράφουσα. Δυστυχώς όλες οι πρωτοβουλίες που είχαν ξεκινήσει, καθώς και οι επαφές που είχαν γίνει, διακόπηκαν, καθώς δεν ανέλαβε κάποιο άλλο άτομο την συνέχεια των δράσεων του Δικτύου. Το μόνο που ολοκληρώθηκε επιτυχώς ήταν η υλοποίηση της πρώτης φάσης της χρηματοδότησης που αφορούσε την δημιουργία και τον εξοπλισμό του γραφείου του φορέα.

3.2.4 Τρίτη φάση λειτουργίας

Από τον Δεκέμβριο του 2004 και μέχρι σήμερα δεν υπάρχουν πολύ λεπτομερή στοιχεία για την δράση του Δικτύου, παρόλα αυτά κάποια σημαντικά γεγονότα χαρακτηρίζουν την πορεία του. Ακριβώς ένα χρόνο μετά το “πάγωμα” των δραστηριοτήτων του, τον Δεκέμβριο του 2005, ο εξωτερικός σύμβουλος ολοκλήρωσε το Επιχειρηματικό Σχέδιο του Δικτύου, με προσανατολισμό στην διεύρυνσή του για την δημιουργία Δικτύου Βιώσιμου Τουρισμού Δυτικής Κρήτης.

Η ύπαρξη κι άλλων πετυχημένων παραδειγμάτων τουρισμού υπαίθρου και στον υπόλοιπο, καθώς και στον γειτονικό Νομό, δημιούργησε την ανάγκη (και επιθυμία) για δικτύωση και των υπόλοιπων επιχειρήσεων. Η προοπτική διεύρυνσης του Δικτύου του Αποκόρωνα φαινόταν μια καλή προοπτική, λαμβάνοντας υπόψη το μεγάλο χρονικό διάστημα που χρειάζεται για να στηθεί ένα δίκτυο από την αρχή, καθώς και το γεγονός ότι αυτό είχε ήδη δημιουργήσει τις δομές και είχε γίνει γνωστό. Επίσης, ο ΟΑΔΥΚ που στήριζε μέσω χρηματοδότησης αλλά και συμβουλευτικά το Δίκτυο καθ’ όλη την πορεία του, είχε ως περιοχή δράσης όλο τον Νομό Χανίων και το μεγαλύτερο τμήμα του Νομού Ρεθύμνης, και μπορούσε να διευκολύνει την διαδικασία διεύρυνσης. Τα κύρια πλεονεκτήματα της διεύρυνσης θα ήταν η αύξηση των δυνατοτήτων του Δικτύου (με τις εισφορές του μεγάλου αριθμού μελών), η κάλυψη μεγαλύτερης γεωγραφικής περιοχής άρα και προσφερόμενων υπηρεσιών καθώς και η αύξηση της διαπραγματευτικής του δύναμης, ως φορέα εκπροσώπησης επαγγελματιών του κλάδου του τουρισμού υπαίθρου για την Δυτική Κρήτη.

Η διεύρυνση του Δικτύου και η μετονομασία του σε Δίκτυο Αγροτουρισμού Δυτικής Κρήτης έγινε το 2006, ενώ άλλαξε αρκετά και η σύσταση των μελών του. Πολλές από τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην πρώτη πρωτοβουλία αποφάσισαν να μην συμμετάσχουν με την νέα μορφή της, είτε για λόγους ιδεολογικούς, ή γιατί εν τω μεταξύ είχαν πάψει ή μειώσει κατά πολύ τις δραστηριότητές του, ή απλά δεν προσέβλεπαν σε κάποια πλεονεκτήματα από την δικτύωσή τους. Τα μέλη του νέου Δικτύου σήμερα είναι 35 και χαρακτηριστικό είναι ότι δεν έχουν διατηρήσει τον “τουριστικό” χαρακτήρα που είχε κατά κύριο λόγο παλιότερα, καθώς έχουν συμμετάσχει αρκετές επιχειρήσεις από τον

χώρο της μεταποίησης αγροτικών προϊόντων, καθώς και μια μοντέρνα μονάδα εμφιάλωσης νερού, που με πρώτη ματιά είναι αντίθετη με την φιλοσοφία αλλά και το αντικείμενο του Δικτύου.

Τον Νοέμβριο του 2008 ολοκληρώθηκαν δύο ακόμα δράσεις του Δικτύου, η δημιουργία διαφημιστικού οδηγού με τα μέλη του Δικτύου και ο σχεδιασμός της ιστοσελίδας του. Παρότι το Δίκτυο υπήρξε αρκετά ανενεργό σε οργανωτικά θέματα, οι δράσεις αυτές επισπεύσθηκαν ούτως ώστε να είναι δυνατή η χρηματοδότησή τους πριν “κλείσει” το πρόγραμμα Leader+, εν όψη της υλοποίησης του νέου ΕΣΠΑ για το 2007-2013.

3.2.5 Προβλήματα

Τα προβλήματα που αντιμετώπισε το Δίκτυο Αγροτουρισμού του Αποκόρωνα προκύπτουν από ένα συνδυασμό αδυναμιών. Τους παραθέτουμε επιγραμματικά και τους αναλύουμε αμέσως παρακάτω:

1. Διαφορετική αντίληψη μελών σχετικά με τον ρόλο και τους στόχους του Δικτύου
2. Έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών
3. Έλλειψη κρίσιμης μάζας αποφασισμένων επιχειρηματιών για την υποστήριξη των δράσεων του Δικτύου και την επίτευξη στόχων
4. Παρωχημένη αντίληψη των μελών για την επιχειρηματικότητα
5. Καθυστερήση στην σύνταξη και λανθασμένος προσανατολισμός του Επιχειρηματικού Σχεδίου
6. Έλλειψη ικανού προσώπου ή δομής στον ρόλο του διευκολυντή του Δικτύου
7. Ανεπαρκής προετοιμασία των τοπικών φορέων για την αποτελεσματική στήριξη της δικτύωσης

1. Διαφορετική αντίληψη μελών σχετικά με τον ρόλο και τους στόχους του Δικτύου

Τόσο από τις συνεντεύξεις κατά την καταγραφή τους, όσο και από την συμπεριφορά τους στη συνέχεια, προέκυψε ότι τα περισσότερα μέλη είχαν τη δική τους αντίληψη για το τι είναι ή τι πρέπει να είναι το Δίκτυο. Κάποιες από αυτές συνέπιπταν, ενώ κάποιες άλλες ήταν τελείως διαφορετικές και καθόλου σχετικές με την πραγματικότητα. Οι βασικές αδυναμίες ήταν δύο. Αφενός, σχεδόν κανένα από τα μέλη δεν καταλάβαινε πλήρως την σημασία και τον ρόλο ενός δικτύου επιχειρήσεων, ούτε τον τρόπο με τον οποίο θα τους ωφελούσε η συμμετοχή τους σ' αυτό. Αφετέρου, δεν υπήρχε ένα κοινό όραμα το οποίο να χαρακτηρίζει το συγκεκριμένο Δίκτυο και στο οποίο να πιστεύουν όλα τα μέλη.

Η άγνοια για τον τρόπο λειτουργίας ενός δικτύου, καταρχάς δεν έκανε κατανοητές τις ανάγκες που υπήρχαν για την συμμετοχή και οικονομική συνεισφορά των μελών, την ανάγκη εξειδικευμένων συνεργατών αλλά και πολλά ακόμα, σημαντικά και ασήμαντα. Επίσης, η άγνοια για τα αποτελέσματα της δικτύωσης, στην τοπική ανάπτυξη αλλά και μεμονωμένα για τον καθένα, δεν έδινε κίνητρο στα μέλη να εμπλακούν περισσότερο και να προσφέρουν. Η συμμετοχή στις δράσεις του Δικτύου φαινόταν περισσότερο σαν χάσιμο χρόνο παρά πολύτιμη επένδυση σε βάθος χρόνου.

Η έλλειψη κοινού οράματος, από την άλλη, δεν έκανε ξεκάθαρη την “κατεύθυνση” του φορέα, ώστε αυτή να είναι εύκολα κατανοητή και να συσπειρώνει από κάτω της όλα τα μέλη. Αποτέλεσμα ήταν η αποτυχία δημιουργίας ομαδικού κλίματος και κοινού στόχου, ενώ παράλληλα η δυσaráσκεια των μελών αυξανόταν με τον χρόνο, καθώς έβλεπαν την διοίκηση να αδρανεί ή να δρα προς λάθος - κατά την άποψή τους - κατευθύνσεις. Η δυσaráσκεια με τη σειρά της οδηγούσε σε παθητική στάση και αδράνεια που με τη σειρά τους μείωναν την δυναμική του Δικτύου.

2. Έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών

Κυρίαρχο χαρακτηριστικό των ελληνικών ΜΜΕ, η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων έκανε σχεδόν αδύνατη την συνεργασία των μελών σε θέματα ουσίας. Καθώς η δικτύωση βασίζεται στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από την δημιουργία πολλαπλών συμμαχιών κάτω από την ίδια “ομπρέλα”, το Δίκτυο δεν κατάφερε ποτέ να ολοκληρωθεί και να γίνει επιχειρηματικό δίκτυο. Η συνεργασία των μελών περιοριζόταν σε θέματα κυρίως ιδεολογικά, αλλά και ευρύτερου ενδιαφέροντος (όπως η άναρχη δόμηση στην περιοχή και η προώθηση των εναλλακτικών μορφών τουρισμού), καθώς σ' αυτές τις περιπτώσεις δεν υπήρχε κίνδυνος εξαπάτησης ή διάδοσης πληροφοριών σε ανταγωνιστές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα θέματα στα οποία τα μέλη ήταν σύμφωνα να συνεργαστούν αποτελούσαν κοινούς στόχους για όλους και οι κοινωνικοί δεσμοί που προϋπήρχαν μεταξύ των επιχειρηματιών ήταν αρκετοί για να εξασφαλίσουν την αναγκαία συνεννόηση. Εδώ επανέρχεται το πρόβλημα της άγνοιας σχετικά με τα οφέλη της δικτύωσης, που προαναφέραμε, καθώς, χωρίς τα μέλη να έχουν κάτι “χειροπιαστό” σαν όφελος δεν βλέπουν τον λόγο να διακινδυνεύσουν να μπουν σε μια σχέση συνεργασίας με άλλες επιχειρήσεις, πιθανώς ανταγωνιστικές.

3. Έλλειψη κρίσιμης μάζας αποφασισμένων επιχειρηματιών για την υποστήριξη των δράσεων του Δικτύου και την επίτευξη στόχων

Η έλλειψη κοινού οράματος και κλίματος εμπιστοσύνης οδήγησε στην μείωση του αριθμού των μελών που τελικά συμμετείχαν ενεργά στις δράσεις του Δικτύου. Τελικά μόνο 5 ήταν οι επιχειρήσεις που ήταν ενεργά αναμειγμένες στη δεύτερη φάση του Δικτύου, ενώ άλλες 8, διατηρώντας κάποιες επιφυλάξεις, φαινόταν διατεθειμένοι να συμμετάσχουν σε κάποια μελλοντική δράση, εφόσον πεισθούν ότι αξίζει τον κόπο. Τρεις από τις επιχειρήσεις λειτουργούσαν ανεξάρτητα και είχαν απομακρυνθεί από το Δίκτυο συνειδητά, ενώ, όπως προαναφέραμε, πέντε μέλη αντιμετώπιζαν προβλήματα και δεν συμμετείχαν καθόλου στην όλη διαδικασία. Έτσι βλέπουμε ότι ένα εικοσαμελές Δίκτυο κατέληξε να λειτουργεί με τη συνεισφορά μόνο του ενός τετάρτου του δυναμικού του. Τα θέματα που προέκυψαν ήταν τα εξής δύο - αφενός, το βάρος ήταν πολύ μεγάλο αναλογικά για τις λίγες επιχειρήσεις που συμμετείχαν στον δυναμικό συνασπισμό και, αφετέρου, υπήρχε πρόβλημα στην τελική υλοποίηση των δράσεων που κατάφερναν να προχωρήσουν.

Το βάρος που έπεφτε στις λίγες επιχειρήσεις δημιουργούσε ένα περιβάλλον έντασης, απογοήτευσης αλλά και με μια αίσθηση αδικίας. Τα ενεργά μέλη όχι μόνο καλούνταν να κρατήσουν το βάρος όλων αλλά φαινόταν και υπόλογα στην αποτυχία ολοκλήρωσης του Δικτύου. Το βάρος αυτό έπεφτε δυσανάλογα πάνω στο Διοικητικό Συμβούλιο και κυρίως στον Πρόεδρό του, ο οποίος πολλές φορές αποτελούσε και τον αποδιοπομπαίο τράγο. Η πραγματικότητα ήταν ότι ήταν αδύνατο για τόσες λίγες επιχειρήσεις να μπορέσουν να καλύψουν όλο το εύρος των αναγκών του Δικτύου. Οι ίδιες οι Ομάδες Εργασίας που είχαν δημιουργηθεί για να μελετούν, να προτείνουν και να υλοποιούν ειδικότερες δράσεις στους τομείς τους (πολιτισμό, περιβάλλον, προϊόντα και υπηρεσίες, θέματα γραφείου, προγράμματα) ήταν ανενεργές, ακινητοποιώντας με τη σειρά τους και το Δίκτυο. Τελικά τα θέματα με τα οποία ασχολούνταν τα μέλη του ήταν τα άμεσης προτεραιότητας, όπως ο εξοπλισμός του γραφείου, ή πρωτοβουλίες που αναλάμβανε ο καθένας ξεχωριστά και στην ουσία δεν αφορούσαν τον σύνολο των μελών. Το αποτέλεσμα ήταν το Δίκτυο να “επιβιώνει” αντί να εξελίσσεται.

Αντίστοιχα, η μη συμμετοχή των περισσότερων επιχειρήσεων του Δικτύου έκανε αδύνατη την επίτευξη των στόχων αυτών που θα έδιναν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στα μέλη του. Η δημιουργία προτάσεων για οργανωμένες τουριστικές εκδρομές στον Αποκόρωνα και οι επαφές με τουριστικά πρακτορεία ήταν σημαντική γιατί θα αποδείκνυε στα μέλη ότι υπήρχε η δυνατότητα να επωφεληθούν και θα λειτουργούσε σαν κίνητρο για να συμμετάσχουν πιο ενεργά στο Δίκτυο. Όμως, η σύναψη συνεργασίας με

τουριστικούς πράκτορες ήταν διακινδυνευμένη σε ένα δίκτυο που δεν είχε την απαραίτητη οργανωτική δομή για να εξασφαλίσει την σωστή υλοποίηση των προγραμμάτων αυτών. Αντίστοιχα, η τελική σύναψη σύμβασης για την δημιουργία της ιστοσελίδας του Δικτύου ήταν αδύνατη χωρίς πρώτα να λυθεί το πρόβλημα των οφειλών από τις συνδρομές των μελών, αλλά και της αναγκαίας ρευστότητας μέχρι να γίνει η εκταμίευση της χρηματοδότησης από το Leader +. Το μόνο που κατάφερνε αυτός ο φαύλος κύκλος ήταν να κρατάει το Δίκτυο “εν βρασμώ” αλλά στάσιμο, δημιουργώντας ακόμα περισσότερες εντάσεις.

4. Παρωχημένη αντίληψη των μελών σχετικά με την επιχειρηματικότητα

Ένα σημαντικό πρόβλημα που χαρακτηρίζει τις επιχειρήσεις του Δικτύου, αλλά και τις περισσότερες ΜΜΕ της χώρας, είναι η παρωχημένη αντίληψη της επιχειρηματικότητας. Η πίστη στον τρόπο που γινόταν τα πράγματα παλιότερα, και η αδυναμία των μικρο-μεσαίων επιχειρηματιών να αφουγκρασθούν την νέα οικονομική τάξη πραγμάτων, τους κάνει ευάλωτους και μη αποτελεσματικούς μπροστά στους κινδύνους που δημιουργήθηκαν με αυτή την αλλαγή. Η παγκοσμιοποίηση, η χρήση του διαδικτύου και η αλλαγή του προφίλ των τουριστών έχουν αλλάξει το πλαίσιο της αγοράς, κατ' επέκταση και της αγοράς εναλλακτικών μορφών τουρισμού. Με τα σημερινά δεδομένα, όταν ακόμα και διεθνώς επιτυχημένες εταιρείες αγωνιούν να διαμορφώσουν νέες στρατηγικές και να προσαρμοστούν στο νέο υπερ-ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις στην φθίνουσα αγροτική επαρχία δεν έχουν την πολυτέλεια να εθελotuφλούν αποφεύγοντας την αντιμετώπιση των προβλημάτων.

Τα προβληματικά χαρακτηριστικά της παρωχημένης αντίληψης της επιχειρηματικότητας είναι ο συγκεντρωτισμός των αρμοδιοτήτων και αποφάσεων στην διοίκηση, η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους εργαζόμενους, η έλλειψη επενδύσεων στην κατάρτιση και αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού, η πεποίθηση ότι γνωρίζουν την κατάσταση της αγοράς, η έλλειψη πίστης στους μοντέρνους τρόπους διοίκησης επιχειρήσεων (μάνατζμεντ), η χαμηλή εκτίμηση στους “ειδικούς”, η άγνοια και απροθυμία προσέγγισης νέων τεχνολογιών και η υπερβολική αυταρέσκεια. Το αποτέλεσμα είναι οι επιχειρήσεις να μην είναι πλήρως ανταγωνιστικές, ή να μην μπορούν να επιβιώσουν. Επίσης, η προσέγγιση πρωτοβουλιών όπως η δικτύωση, που αποτελούν μια από τις τάσεις της νέας οικονομικής τάξης, δύσκολα γίνονται κατανοητές και αποδεκτές, καθότι εκπροσωπούν μια επιχειρηματική φιλοσοφία που δεν βρίσκει ανταπόκριση τοπικά.

Το γεγονός ότι οι τάσεις της τουριστικής αγοράς δείχνουν μια μεγάλη στροφή προς εναλλακτικές υπηρεσίες τουρισμού, συμμετοχικές δραστηριότητες και αυθεντική επαφή με τις τοπικές κοινωνίες, θεωρητικά θα μπορούσε να εγγυηθεί ένα καλύτερο μέλλον για τις επιχειρήσεις του κλάδου. Όμως, σε συνδυασμό με το νέο προφίλ των τουριστών που έχουν υψηλά ποιοτικά κριτήρια και επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία επιλογής του τόπου διαμονής, τα ρεύματα ζήτησης δεν φτάνουν για να υπερνικήσουν τα δομικά προβλήματα των επιχειρήσεων του τομέα. Όσο η κοντόφθαλμη προσέγγιση των τοπικών επιχειρηματιών δεν τους επιτρέπει να δουν την “μεγαλύτερη εικόνα” της παγκόσμιας αγοράς και των αναγκών της, δύσκολα θα μπορέσουν να γίνουν ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί, πόσο μάλλον ενεργά μέλη ενός τοπικού επιχειρηματικού δικτύου.

Μια άλλη παράμετρος που επηρεάζεται από την λανθασμένη αντίληψη της επιχειρηματικότητας έχει να κάνει με την αντιμετώπιση, από πλευράς μελών, της συνεργασίας με εξειδικευμένους συνεργάτες. Στίγμα αυτής της αντιμετώπισης δίνει το γεγονός ότι, ο συνεργάτης που αναζήτησε το Διοικητικό για να υλοποιούσε τις υποχρεώσεις που προέκυπταν από την χρηματοδότηση του Leader+, θα καταλάμβανε την θέση της γραμματείας. Σύμφωνα με την επιχειρηματική θεώρηση των μελών, δεν ήταν πρόθεση του Δικτύου να βρει εξειδικευμένο συνεργάτη και αυτό έγινε τελικά επειδή η γράφουσα πήρε την πρωτοβουλία να κάνει συγκεκριμένες προτάσεις για το μέλλον του φορέα. Φυσικά αυτό δημιούργησε προβλήματα στο μέλλον, καθώς, παρότι θεωρήθηκε καλή ευκαιρία να υπάρξει συνεργασία πάνω σε μια συγκεκριμένη σειρά από δράσεις, ο ρόλος της τεχνικού συμβούλου δεν θεωρήθηκε ποτέ σημαντικός. Αποτέλεσμα αυτού ήταν να μην λαμβάνονται ιδιαίτερα σοβαρά προτάσεις που γίνονταν από μέρους της, καθώς και, ενώ ήταν το πλέον κοντινό άτομο στη λειτουργία και τις δυνατότητες του Δικτύου, δεν προτάθηκε η συνεισφορά της στην σύνταξη του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Φυσικά αυτό, με τη σειρά του οδήγησε στην δημιουργία μιας μελέτης που κάλυπτε πολύ επιφανειακές πτυχές του Δικτύου και δεν αντιπροσώπευε σε καμία περίπτωση την δυναμική και τις μελλοντικές δυνατότητές του.

5. Καθυστέρηση στην σύνταξη και λανθασμένος προσανατολισμός του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Όπως προαναφέρθηκε, το Επιχειρηματικό Σχέδιο παραδόθηκε στο Δίκτυο τον Δεκέμβριο του 2005, αφήνοντάς το για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς συγκεκριμένο πλάνο δραστηριοτήτων. Η διχογνωμία των μελών γύρω από τον ρόλο του Δικτύου είχε ήδη κάνει σαφή την έλλειψη κοινής κατεύθυνσης και η μόνη “εκ των άνω” λύση αυτού

του προβλήματος φαινόταν ο προσανατολισμός που θα έδινε η μελέτη αυτή. Φυσικά, είναι σαφές ότι η συγγραφή της μπορούσε να ξεκινήσει μόνο εφόσον δινόταν η έγκριση της χρηματοδότησης - οπότε και θα είχε νόημα. Όμως το γεγονός ότι πέρασε μεγάλο διάστημα, χαρακτηριζόμενο από αδράνεια, από την χρονική περίοδο όπου το Δίκτυο ενεργοποιήθηκε (καλοκαίρι 2003) και τα μέλη του δεσμεύθηκαν συναινώντας στην αίτηση για χρηματοδότηση, είχε ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση της δέσμευσης αυτής. Με την αρχή της δεύτερης φάσης λειτουργίας του Δικτύου υπήρξε έντονη δραστηριότητα, επαναφέροντας το ζήτημα της δέσμευσης των μελών για τέσσερις μήνες, ενώ στο επόμενο διάστημα, μέχρι το Δεκέμβριο του 2005, οι σχέσεις ατόνησαν ξανά. Φαίνεται λοιπόν, ότι από χρονική άποψη, το Επιχειρηματικό Σχέδιο ήρθε καθυστερημένα, αδυνατώντας να χρησιμεύσει στον αρχικό σκοπό του.

Πέραν όμως της χρονικής αφασίας, το άλλο κυρίαρχο πρόβλημα ήταν ο προσανατολισμός που έδινε το Σχέδιο στο Δίκτυο. Όπως προκύπτει από την μελέτη, οι δράσεις της δικτύωσης περιορίζονταν μόνο στην χρήση του διαδικτύου για την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της κοινής ιστοσελίδας, καθώς και στην συνεργασία με εξωτερικούς πωλητές για την πώληση και τοπικά (σε μαγαζιά, τουριστικά γραφεία κλπ). Η οργάνωση του φορέα θα περιλάμβανε έναν Διευθυντή ο οποίος θα είχε υπό τον έλεγχό του όλες τις διαδικασίες πώλησης και τα έσοδα θα προέρχονταν μόνο από τις πωλήσεις και τις διαφημίσεις που θα φιλοξενούνταν στον δικτυακό τόπο (banners). Όπως είναι φανερό, η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν καλύπτει τις πραγματικές σχέσεις και δραστηριότητες που είχε σκοπό να καλύψει το επιχειρηματικό δίκτυο. Δεν υπήρχε καμία πρόβλεψη για τον τρόπο οργάνωσης των μελών, τις διαδικασίες που θα λάμβαναν μέρος εντός του Δικτύου (ομάδες εργασίας κ.α.), τις δράσεις προβολής (διαφήμιση, συμμετοχή σε εκθέσεις), τις προδιαγραφές ποιότητας για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα καθώς και θέματα πιστοποίησης, τη στρατηγική διεύρυνσης και τις προδιαγραφές των υποψήφιων μελών και άλλα. Ουσιαστικά το Επιχειρηματικό Σχέδιο που έγινε αφορούσε σ' ένα δίκτυο πωλήσεων και όχι σ' ένα επιχειρηματικό δίκτυο που αποσκοπούσε μέσω μιας τυπικής δομής συνεργασίας να επιτύχει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τον προσανατολισμό που είχε τελικά η μελέτη ευθύνεται και το ίδιο το Δίκτυο, καθώς δεν είχε το ίδιο μια συγκεκριμένη εικόνα για τον τρόπο με τον οποίο ήθελε να εξελιχθεί, ούτως ώστε να την μεταδώσει επαρκώς στον μελετητή.

Το γεγονός ότι το συγκεκριμένο Επιχειρηματικό Σχέδιο δεν ακολουθήθηκε ποτέ έχει να κάνει και με τις δύο διαστάσεις του που προαναφέραμε. Η καθυστέρηση στην παράδοσή του το έφερε σε μια στιγμή που δεν ήταν πλέον χρήσιμο ή εφαρμόσιμο, ενώ ο

λάθος προσανατολισμός του αποσυντόνιζε ακόμα περισσότερο τα μέλη, καθώς δεν έδινε λύσεις στα πραγματικά προβλήματα που είχαν προκύψει.

6. Έλλειψη ικανού προσώπου ή δομής στον ρόλο του διευκολυντή του Δικτύου

Καμία δομή ή άτομο δεν κατάφερε να καλύψει επιτυχώς την κεντρική θέση του διευκολυντή του Δικτύου. Οι πιθανοί διευκολυντές ήταν η αναπτυξιακή εταιρεία, η τεχνικός σύμβουλος, συνδυασμός των δύο ή συνδυασμός της τεχνικού συμβούλου με τον πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου. Για διαφορετικούς λόγους καμία από τις παραπάνω περιπτώσεις δεν υπήρξε αποτελεσματική.

Παρότι ο υπεύθυνος του προγράμματος Leader+ του ΟΑΔΥΚ υπήρξε κεντρικό πρόσωπο στην προώθηση των δράσεων, την ενεργοποίηση και την εμπύχωση του Δικτύου, αυτό δεν αποτελούσε πρωτοβουλία της αναπτυξιακής εταιρείας και κατ' επέκτασιν υπήρχε ένα όριο στη δυνατότητά του να επεμβαίνει στα εσωτερικά του φορέα. Παρότι το συγκεκριμένο άτομο έχαιρε εκτίμησης και αποδοχής, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, συνέχιζε να αποτελεί εξωτερικό σώμα. Από την άλλη, οι επαγγελματικές του υποχρεώσεις ήταν ιδιαίτερα απαιτητικές και δεν έδιναν πολλά περιθώρια για την ανάληψη του απαιτητικού και χρονοβόρου ρόλου του διευκολυντή.

Η τεχνικός σύμβουλος δεν κατάφερε να λειτουργήσει ως ο διευκολυντής του Δικτύου για έναν συνδυασμό από λόγους. Το γεγονός ότι δεν ήταν στόχος του φορέα να συνεργαστεί με εξειδικευμένο προσωπικό, αλλά συνέβη συγκυριακά, δεν έδινε στην τεχνικό σύμβουλο την απαιτούμενη δύναμη να επιβάλλει προτάσεις και λύσεις. Το νεαρό της ηλικίας της καθώς και το φύλο, έδρασαν ανασταλτικά στο κοινωνικό περιβάλλον της κρητικής επαρχίας, δημιουργώντας μια καχυποψία γύρω από τις πραγματικές ικανότητές της. Σε συνδυασμό με το μικρό χρονικό διάστημα που διήρκεσε η συνεργασία, η πλήρης ανάδειξη των ικανοτήτων αυτών υπήρξε αδύνατη. Επίσης η απειρία και έλλειψη κατάρτισής της σε θέματα διακυβέρνησης πολύπλοκων επιχειρηματικών δομών έκαναν αδύνατη την σωστή και ολοκληρωμένη διαχείριση των ευαίσθητων ισορροπιών και διαδικασιών που επικρατούσαν σ' ένα περιβάλλον δικτύωσης, πόσο μάλλον όταν αυτό αντιμετώπιζε μια σειρά από σημαντικά δομικά ζητήματα. Τελικά η συνεισφορά της εξωτερικής συνεργάτη υπήρξε η διευκόλυνση αρκετών από τα πρακτικά ζητήματα του φορέα και η δημιουργία μιας πιο ξεκάθαρης εικόνας και προσανατολισμού του, δεν κατάφερε όμως να αποτελέσει την ηγετική φυσιογνωμία που θα έδινε την απαραίτητη ώθηση στο Δίκτυο.

Ο συνδυασμός του εκπροσώπου του ΟΑΔΥΚ με την τεχνικό σύμβουλο θα ήταν, από θεωρητικής άποψης, η πιο αποτελεσματική δομή για τον ρόλο του διευκολυντή. Θα

αποτελούσε τον δυναμικό συνδυασμό του τοπικού φορέα ανάπτυξης με το διοικητικό στέλεχος του Δικτύου, εξασφαλίζοντας σωστό σχεδιασμό και διοίκηση, αφού θα λάμβανε υπόψη όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Για τους λόγους που προαναφέραμε, η λειτουργία αυτού του συνδυασμού δεν ήταν δυνατή, παρότι πολλά υποσχόμενη.

Ο συνδυασμός της τεχνικού συμβούλου με τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου θα ήταν επίσης μια δυνατή δομή. Οι τεχνικές γνώσεις θα έδιναν την δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων και λεπτομερούς σχεδιασμού δράσεων, ενώ η επιρροή του προέδρου θα έκανε δυνατή την επιβολή τους, δίνοντας παράλληλα την αίσθηση της δυναμικής ηγεσίας που με γνώμονα το συνολικό συμφέρον εργάζεται προς το κοινό στόχο του Δικτύου. Τελικά, η συγκεκριμένη συνεργασία δεν κατάφερε να παίξει τον ρόλο της δομής ενός διευκολυντή δικτύου. Η μια διάσταση του προβλήματος ήταν η έλλειψη εμπιστοσύνης από πλευράς του προέδρου προς στην τεχνικό σύμβουλο και κατ' επέκτασιν ο περιορισμός των δυνατοτήτων της για πρωτοβουλία και δράση. Η άλλη διάσταση ήταν ότι η ουσιαστική ανυπαρξία δομής εντός του Δικτύου μηδένιζε σχεδόν την επιρροή του προέδρου σ' αυτό, άρα και την δυνατότητα εξέλιξης.

7. Ανεπαρκής προετοιμασία των τοπικών φορέων για την αποτελεσματική στήριξη της δικτύωσης

Οι ιδιαιτερότητες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος της Ελλάδας, η ευρεία καθιέρωση ΜΜΕ, η ισχυρή στροφή των τοπικών επιχειρήσεων στον μαζικό τουρισμό και η αναποτελεσματική αξιοποίηση του συνόλου των εμπειριών από την διαχείριση των τριών προηγούμενων πακέτων οικονομικής ενίσχυσης από την Ευρωπαϊκή Ένωση, αποτελούν τους κυρίαρχους λόγους για τους οποίους οι τοπικοί φορείς δεν είχαν τις απαραίτητες γνώσεις και δομές για την στήριξη πρωτοβουλιών δικτύωσης. Οι τοπικοί Δήμοι, καθώς και οι Νομαρχία των Χανίων, παρότι καλωσόριζαν τις διάφορες πρωτοβουλίες του Δικτύου που σχετίζονταν με συνέδρια, δράσεις προβολής και τοπικές παρεμβάσεις, δεν υποστήριζαν ουσιαστικά πιο βασικές δραστηριότητές του. Σε κανέναν από τους τοπικούς αυτούς φορείς δεν είχε αναλάβει κάποιο συγκεκριμένο στέλεχος την επικοινωνία και διευκόλυνση των τοπικών θεμάτων του φορέα και των μελών του, ούτε συμμετείχε συμβουλευτικά στην επίλυση των προβλημάτων του. Παρότι κανένας δεν ήταν ανοιχτά αντίθετος με την δράση του, κανένας δεν βρισκόταν και δίπλα του. Επίσης, συνηθισμένοι να εξυπηρετούν μεμονωμένους πολίτες ή επιχειρήσεις, δεν κατάφεραν να διαχειριστούν διαφορετικά την περίπτωση ενός επιχειρηματικού φορέα με πολλές επιχειρήσεις.

Αντίστοιχα, η έλλειψη πρωτοβουλιών δικτύωσης σε προηγούμενες χρηματοδοτικές περιόδους, δεν είχε εξοπλίσει τον ΟΑΔΥΚ με τις απαραίτητες γνώσεις και δομές. Το γεγονός ότι η διοίκηση της τοπικής αναπτυξιακής εταιρείας δεν φρόντισε να υπάρχουν αρκετά στελέχη ούτως ώστε να είναι δυνατή η εξυπηρέτηση και διευκόλυνση αναδυόμενων δικτύων ήταν σημαντική παράλειψη. Υπό διαφορετικές συνθήκες, ο ρόλος του τοπικού φορέα θα μπορούσε να ήταν καθοριστικός για τον σωστό προσανατολισμό και την επιτυχή λειτουργία του Δικτύου μακροχρόνια.

3.2.6 Παρατηρήσεις - Προτάσεις

Το Δίκτυο Αγροτουρισμού Αποκόρωνα Κρήτης υπήρξε η πρώτη bottom-up πρωτοβουλία δικτύωσης στον χώρο του τουρισμού υπαίθρου πανελλαδικά. Με ένα συμπληρωματικό δίκτυο, έντονη γεωγραφική συγκέντρωση και ενδιαφέρουσες επιχειρήσεις είχε όλες τις προϋποθέσεις να αποτελέσει έναν πετυχημένο προορισμό εναλλακτικού τουρισμού, προσφέροντας ποικιλία και ποιότητα, ενώ θα συνέβαλε στην τοπική ανάπτυξη. Τελικά, ένας συνδυασμός ενδογενών και εξωγενών παραγόντων αντέστρεψαν αυτή την πορεία οδηγώντας το σήμερα σε μια αμήχανη ενδιάμεση κατάσταση, χωρίς συγκεκριμένη ταυτότητα και στόχο και χωρίς δυναμική.

Οι πορεία του συγκεκριμένου Δικτύου στο μέλλον δεν είναι προδιαγεγραμμένη και θα εξαρτηθεί από μια σειρά παραγόντων, κυρίως ενδογενών. Τα απαραίτητα μελλοντικά βήματα μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω προτάσεις:

- συνεργασία με εξειδικευμένα στελέχη για λεπτομερή ανάλυση της σημερινής κατάστασης του Δικτύου και μελλοντικό σχεδιασμό
- ανανέωση του διοικητικού συμβουλίου, δημιουργία αέρα αλλαγής, καθορισμός ευδιάκριτου σκοπού και προσανατολισμού του Δικτύου και εκκίνηση διαδικασίας τριβής μεταξύ των μελών για την δημιουργία σημείων επαφής μεταξύ τους και ενίσχυση της αίσθησης της ομάδας
- ξεκάθαρη χαρτογράφηση και επεξήγηση των υποχρεώσεων και των ωφελειών των μελών από την συμμετοχή στη συγκεκριμένη πρωτοβουλία δικτύωσης
- προσδιορισμό κριτηρίων και υποχρεώσεων για τους συμμετέχοντες στο Δίκτυο και απομάκρυνση όσων δεν επιθυμούν να συμμορφωθούν
- δημιουργία δυναμικού συνασπισμού από το διοικητικό συμβούλιο και ενδιαφερόμενα μέλη για την επίτευξη βραχυχρόνιων στόχων με ορατό αποτέλεσμα
- διάδοση βραχυχρόνιων επιτευγμάτων, ενίσχυση της εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών και προώθηση νέων δράσεων

- ενίσχυση των συνεργασιών εντός του Δικτύου και ανάληψη πρωτοβουλιών για κοινές δράσεις από απλά μέλη.

Υπάρχει πιθανότητα οι παραπάνω προτάσεις να μην είναι εφαρμόσιμες στο συγκεκριμένο Δίκτυο, στην παρούσα φάση. Τότε, ίσως να αποτελούσε λύση η διάλυσή του με την μορφή που έχει τώρα και η δημιουργία διαφορετικών δικτύων, είτε ομοειδών στην ίδια γεωγραφική έκταση, είτε συμπληρωματικών σε πιο συγκεντρωμένες γεωγραφικές περιοχές. Μ' αυτόν τον τρόπο θα διατηρηθεί η δυναμική της δικτύωσης που δημιουργήθηκε μετά από όλα αυτά τα χρόνια, ενώ θα ενισχυθεί με πιο προσανατολισμένες δράσεις και ανανεωμένες δομές. Τέλος, η παρούσα διευρυμένη δομή του Δικτύου θα μπορούσε να αποτελέσει το ενδιάμεσο στάδιο για ένα ενιαίο δίκτυο τουρισμού υπαίθρου σε επίπεδο Κρήτης, εκμεταλλευόμενο τις αντίστοιχες πρωτοβουλίες δικτύωσης στο υπόλοιπο νησί, καθώς και το δυνατό "brand name" που θα μπορούσε να καθιερώσει ένας τέτοιος υπερτοπικός φορέας.

3.3 Η περίπτωση του Νομού Ρεθύμνης: το Δίκτυο Αγροτουρισμού της Αγροτουριστική Α.Ε.

3.3.1 Η πρωτοβουλία της Αγροτουριστική Α.Ε. στο Ρέθυμνο

Η Αγροτουριστική Α.Ε. ιδρύθηκε το 2001 ως Ανώνυμη Εταιρία δημοσίου συμφέροντος, προκειμένου να συμβάλει ενεργά στη διαμόρφωση μιας εναλλακτικής πρότασης στην προϊούσα κρίση του μαζικού τουρισμού, με την καθιέρωση ενός νέου, σύγχρονου τουριστικού προϊόντος. Η μετοχική της σύνθεση περιλαμβάνει την Εταιρία Τουριστικής Ανάπτυξης (ΕΤΑ) ως πλειοψηφικό μέτοχο, την Αγροτική Τράπεζα, ιδιωτικές επιχειρήσεις και τοπικές αναπτυξιακές εταιρείες.

Οι συγκυρίες που οδήγησαν στην υλοποίηση του προγράμματος στο Ρέθυμνο ξεκίνησαν το 2003 με την οργάνωση εκπαιδευτικού προγράμματος με θέμα τον αγροτουρισμό στο Κέντρο Επαγγελματικής Κατάρτισης της Νομαρχίας (ΚΕΚΑΝΑΡ). Το συγκεκριμένο πρόγραμμα, στο οποίο συμμετείχε ως εισηγήτρια μια συνεργάτης του Ελληνικού Κέντρου Αγροτουρισμού (ΕΛΛ.Κ.Α), είχε μεγάλη επιτυχία, με αποτέλεσμα την διοργάνωση τοπικής ημερίδας με θέμα την ανάπτυξη του τουρισμού υπαίθρου στο Νομό. Κεντρική εισηγήτρια ήταν η τότε πρόεδρος του ΕΛΛ.Κ.Α, και η μεγάλη ανταπόκριση που υπήρξε δημιούργησε μια δυναμική γύρω απ' το θέμα των εναλλακτικών μορφών τουρισμού στον Νομό. Οι καλές σχέσεις που δημιουργήθηκαν τότε αποδείχτηκαν χρήσιμες όταν η συγκεκριμένη κυρία έγινε πρόεδρος της Αγροτουριστική Α.Ε., καθώς μια δεύτερη ημερίδα διοργανώθηκε στον Νομό, υπό την αιγίδα του νέου φορέα, το Δεκέμβριο του 2004. Στην δεύτερη αυτή διοργάνωση η Αγροτουριστική δεσμεύθηκε δημόσια για την υλοποίηση ενός πιλοτικού προγράμματος για την δημιουργία δικτύου τουρισμού υπαίθρου στο Ρέθυμνο.

Το θετικό κλίμα, το ενδιαφέρον των τοπικών επιχειρηματιών, αλλά και η εμφανής στήριξη της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης στην προώθηση του τουρισμού υπαίθρου, αποτέλεσαν τους παράγοντες επιλογής του συγκεκριμένου Νομού για την υλοποίηση του πρώτου πιλοτικού προγράμματος της εταιρείας, υπό την νέα της διεύθυνση. Η γράφουσα προσλήφθηκε με βασικό σκοπό την δημιουργία ενός δικτύου τουρισμού υπαίθρου στον Νομό Ρεθύμνης, σύμφωνα με την λογική του Δικτύου Αγροτουρισμού του Αποκόρωνα, στο οποίο εργαζόταν πριν. Η εντοπιότητα και οι κοινωνικές γνωριμίες της γράφουσας με τοπικούς φορείς και επιχειρήσεις έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην επιλογή της.

3.3.2 Η θεωρητική προσέγγιση του πιλοτικού προγράμματος δικτύωσης

Σκοπός της Αγροτουριστικής ήταν η επιτυχής υλοποίηση ενός προγράμματος ανάπτυξης τουρισμού υπαίθρου σε μια συγκεκριμένη περιοχή - προορισμό, το οποίο θα μπορούσε να αποτελέσει παράδειγμα και να εφαρμοστεί και σε άλλες περιοχές της Ελλάδας. Το πιλοτικό πρόγραμμα είχε σαν στόχο να σχεδιάσει και να υλοποιήσει μια στρατηγική ανάπτυξης του τουρισμού υπαίθρου μέσω της δικτύωσης, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες του Νομού, με την ενεργή συμμετοχή όλων των τοπικών φορέων και ενδιαφερομένων. Εκτιμήθηκε ότι για την ολοκλήρωση της φάσης του στρατηγικού σχεδιασμού θα χρειαζόταν περί τους 6 μήνες.

Το πλαίσιο συνεργασίας των φορέων σχεδιάστηκε ως εξής:

- την υψηλή επιστασία του προγράμματος είχε η Αγροτουριστική Α.Ε.
- αρμόδιος για το πρόγραμμα ήταν ο Νομάρχης Ρεθύμνης (τοπικό αιρετό πρόσωπο), με την υποχρέωση να χρηματοδοτήσει και να συντονίζει τις δράσεις τοπικά
- η γράφουσα, στέλεχος της Αγροτουριστικής, σε συνεργασία με 2 άτομα που όρισε η Νομαρχία, δημιούργησαν την “Επιτροπή Συντονισμού”, με αρμοδιότητα τον προσδιορισμό της στρατηγικής και την ρύθμιση και υλοποίηση των ενεργειών του προγράμματος δράσης
- εξωτερικός Γάλλος σύμβουλος είχε αρμοδιότητα να προσδιορίσει το μοντέλο ανάπτυξης του προγράμματος και να συνεισφέρει σε εξειδικευμένα θέματα έρευνας και σχεδιασμού
- εθελοντικές τοπικές “Ομάδες Εργασίας” δημιουργήθηκαν για την ανάδειξη του συνόλου των τοπικών προκλήσεων στην ανάπτυξη του τουρισμού υπαίθρου
- τοπικός σύμβουλος ανέλαβε να καταγράψει την παρούσα κατάσταση στον νομό, να κάνει την αξιολόγησή της (διάγνωση), να δώσει τις κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής και να καταρτίσει ένα λεπτομερές πρόγραμμα δράσης.

3.3.3 Η πορεία υλοποίησης του προγράμματος

Μετά από μια μικρή περίοδο εσωτερικής προετοιμασίας της Αγροτουριστικής, κλήθηκε ως εξωτερικός συνεργάτης ο Γάλλος σύμβουλος, για να συζητηθούν τα βασικά βήματα υλοποίησης του προγράμματος. Μέχρι τότε το αρμόδιο στέλεχος είχε προετοιμάσει μια γενική καταγραφή των χαρακτηριστικών της τουριστικής ανάπτυξης της περιοχής, προσεγγίζοντας την προσφορά και την ζήτηση τουριστικών υπηρεσιών. Σχετικά με τα βήματα υλοποίησης του πιλοτικού, ο Γάλλος σύμβουλος έκανε προφορική ενημέρωση στο στέλεχος για τις κοινές πρακτικές αντίστοιχων πρωτοβουλιών και δόθηκαν οι προδιαγραφές των βασικών ρόλων της υλοποίησης του προγράμματος. Μετά

την ενημέρωσή του, το αρμόδιο στέλεχος δημιούργησε ένα κείμενο - οδηγό για την υλοποίηση των τοπικών πιλοτικών προγραμμάτων ανάπτυξης του τουρισμού υπαίθρου, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα⁴² της παρούσας εργασίας.

Το αμέσως επόμενο βήμα ήταν η διοργάνωση ανοικτής εναρκτήριας συνάντησης του προγράμματος στο Ρέθυμνο, τον Φεβρουαρίου του 2005, με τη συμμετοχή της Αγροτουριστικής, του Γάλλου σύμβουλου, της Νομαρχίας και λοιπών ενδιαφερόμενων μερών της περιοχής. Εκεί παρουσιάστηκε το πλάνο εργασίας και έγινε ανοικτή πρόταση προς τους παρευρισκόμενους για την συμμετοχή τους στις Ομάδες Εργασίας. Η συνάντηση είχε αρκετά μεγάλη ανταπόκριση, με συμμετοχή εκπροσώπων από τους περισσότερους Δήμους και φορείς. Παρότι επιφυλακτικοί, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν ενδιαφέρον και δεσμεύτηκαν να προσφέρουν κάθε βοήθεια. Με το πέρας της συνάντησης ο Γάλλος σύμβουλος έφυγε, οπότε και σταμάτησε η συνεργασία μαζί του.

Στην αμέσως επόμενη φάση έγινε η επιλογή των ατόμων που θα τοποθετούνταν στις θέσεις-κλειδιά του προγράμματος. Από πλευράς Αγροτουριστικής, υπεύθυνος για την υψηλή επιστασία ορίστηκε ο Διευθυντής της. Η ανάληψη της θέσης του Υπεύθυνου Οργάνωσης από τον Νομάρχη Ρεθύμνης έδινε την απαραίτητη σοβαρότητα στο εγχείρημα και εξέφραζε την δέσμευση του για την υλοποίηση της πρωτοβουλίας. Παρότι οι προδιαγραφές του Γάλλου συμβούλου απαιτούσαν την ύπαρξη ενός ατόμου στον ρόλο του “Τοπικού Συντονιστή”⁴³, ο Νομάρχης και η Διοίκηση της Αγροτουριστικής υπέκυψαν σε πολιτικές πιέσεις για την συμμετοχή πολιτικού προσώπου στην θέση, αλλά καθώς δεν διέθετε τα τυπικά προσόντα, δημιουργήθηκε “Ομάδα Συντονισμού” με συμμετοχή και ενός προσώπου που τηρούσε τις προδιαγραφές. Στις θέσεις των μελών της Ομάδας Συντονισμού τοποθετήθηκαν δύο πολύ διαφορετικές προσωπικότητες. Το πρώτο μέλος ήταν οικονομολόγος, καθηγητής πανεπιστημίου, με προϋπηρεσία σε φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης και πολύ καλός γνώστης της τοπικής αγοράς. Το δεύτερο μέλος ήταν σύμβουλος επιχειρήσεων και πολιτικό πρόσωπο (δημοτικός σύμβουλος) με πολλές τοπικές διασυνδέσεις. Την θέση του εξωτερικού συμβούλου ανέλαβε ένα γραφείο συμβούλων με πολύ μικρό δυναμικό, εμπειρία και διασυνδέσεις από το Ηράκλειο, το οποίο επιβλήθηκε πολιτικά στο πρόγραμμα από το δεύτερο μέλος της Ομάδας Εργασίας.

Στην επόμενη φάση του προγράμματος, η Ομάδα Συντονισμού συμφώνησε πάνω στις προδιαγραφές για την καταγραφή της παρούσας κατάστασης, το χρονοδιάγραμμα και τα παραδοτέα, ο σύμβουλος ξεκίνησε να εργάζεται, ενώ άρχισαν να γίνονται επαφές

42 Παράρτημα 2, Πιλοτικά προγράμματα αγροτουρισμού - τα βήματα και η μεθοδολογία για την υλοποίηση των πιλοτικών προγραμμάτων, Ζωή Νόβακ, 3/3/2005.

43 Παράρτημα 2, Ζωή Νόβακ, 2005, έ.α. σελ. 4, 6, 17-18.

με τα υποψήφια μέλη των Ομάδων Εργασίας για την εξασφάλιση της συμμετοχής τους. Η πρώτη συνάντηση των Ομάδων θα γινόταν μόλις ολοκληρωνόταν η καταγραφή της παρούσας κατάστασης, οπότε και θα υπήρχε το βασικό υλικό, έστω ακατέργαστο, που θα πυροδοτούσε τις πρώτες συζητήσεις και καταθέσεις απόψεων.

Ο Σύμβουλος

Η απειρία και αδυναμία του συμβούλου να υλοποιήσει σωστά το έργο που είχε αναλάβει δημιούργησε προβλήματα στην επικοινωνία και συνεργασία με την Ομάδα Συντονισμού και κατέληξε στην εκπρόθεσμη παράδοση μιας ελλιπέστατης καταγραφής του δυναμικού του Νομού. Η σχέση του με την διοίκηση της Αγροτουριστικής ήταν κακή και καθότι δεν υπήρχε τρόπος να καλυφθούν οι ελλείψεις του τέθηκε το θέμα της ομαλής συνέχισης του προγράμματος. Παρότι ο ρόλος του ήταν κεντρικός, σύμφωνα με τον θεωρητικό σχεδιασμό του προγράμματος, μετά την αποτυχία του να ολοκληρώσει το πρώτο στάδιο του έργου η συνεργασία του με το πρόγραμμα διακόπηκε. Αντικαταστάτης του συμβούλου δεν αναζητήθηκε, ενώ την δουλειά του ανέλαβε ανεπίσημα η Αγροτουριστική.

Η Ομάδα Συντονισμού

Η λειτουργία της Ομάδας δεν ήταν ομαλή καθώς το δεύτερο τοπικό μέλος δεν είχε καμία ουσιαστική συμμετοχή, πέραν των εκδηλώσεων. Επίσης, παρά το γεγονός ότι είχε επιβάλει τον εξωτερικό σύμβουλο, δεν ανέλαβε κανένα μέτρο για να εξασφαλιστεί η απαραίτητη ποιότητα της δουλειάς του. Η Ομάδα αντιμετώπισε προβλήματα και κατά την συνεργασία της με τον σύμβουλο, καθότι αυτός αδυνατούσε να παραδώσει, και αναγκαστικά δημιουργούσε ένταση και προβλήματα στον προγραμματισμό των απαραίτητων δράσεων. Τα προβλήματα με τις Ομάδες Εργασίας λύθηκαν αναγκαστικά αυτοσχεδιαστικά.

Η Αγροτουριστική

Ένα εσωτερικό πρόβλημα που αντιμετώπισε η εταιρεία σχετικά με το πρόγραμμα του Ρεθύμνου ήταν η κακή συνεργασία του διευθυντή με το αρμόδιο στέλεχος. Το γεγονός ότι ο διευθυντής προερχόταν από άλλο επαγγελματικό χώρο, δεν είχε προηγούμενη σχέση και εμπειρία σε θέματα τοπικής ανάπτυξης και υλοποίησης αντίστοιχων προγραμμάτων, και δεν είχε ολοκληρώσει ακόμα έναν χρόνο παρουσίας στην εταιρεία, έκαναν την σχέση του με το στέλεχος ανταγωνιστική. Η στάση αυτή οδήγησε σε αναποτελεσματικότητα, καθότι μπλόκαρε πρωτοβουλίες, αμφισβητούσε

συνεχώς τις προγραμματιζόμενες κινήσεις, ενώ δεν έδινε ολοκληρωμένη εικόνα της πορείας του πιλοτικού στην πρόεδρο της Αγροτουριστικής. Αυτό το περιβάλλον εργασίας αφενός ήταν αποθαρρυντικό για το στέλεχος και αφετέρου κόστισε πολύ στο πρόγραμμα καθότι καθυστέρωσε την υλοποίησή του ακόμα περισσότερο. Μετά τα πρώτα σημάδια σοβαρής καθυστέρησης του πιλοτικού, η πρόεδρος της Αγροτουριστικής απάλλαξε τον διευθυντή από την εποπτεία του πιλοτικού προσλαμβάνοντας εξωτερικό σύμβουλο να αναλάβει εν μέρη τον ρόλο του και εν μέρη τον ρόλο του τοπικού συμβούλου που είχε εν τω μεταξύ απομακρυνθεί.

Με την άφιξη του νέου συνεργάτη, οι ισορροπίες άλλαξαν, καθώς αυτός συμμετείχε πιο ενεργά στην διαδικασία του σχεδιασμού. Στην παρούσα φάση, η διοίκηση της Αγροτουριστικής αποφάσισε να ζητήσει την οικονομική στήριξή της Περιφέρειας Κρήτης, οπότε, όλο το βάρος μετατέθηκε στην παρουσίαση του προγράμματος στον Γενικό Γραμματέα της Περιφέρειας. Αυτή έγινε τέλη Ιουλίου του 2005 αλλά δεν εξασφαλίστηκαν τελικά κονδύλια από την περιφέρεια. Η διαδικασία αυτή είχε σαν συνέπεια το πάγωμα των διαδικασιών που αφορούσαν άμεσα το πιλοτικό (καταγραφή, συνεδριάσεις Ομάδας Συντονισμού, συναντήσεις Ομάδων Εργασίας) για το ενδιάμεσο χρονικό διάστημα.

Οι Ομάδες Εργασίας

Η λειτουργία των Ομάδων Εργασίας αποφασίστηκε να γίνει με βάση τρία θεματικά πεδία και δημιουργήθηκε μια λίστα υποψήφιων ατόμων που θα μπορούσαν να συνεισφέρουν με την συμμετοχή τους σε αυτές. Τα θέματα των τριών Ομάδων ήταν τα εξής:

1. Καταλύματα - Γαστρονομία
2. Δραστηριότητες - Πολιτισμός
3. Δικτύωση

Η καθυστέρηση του συμβούλου οδήγησε στην υλοποίηση των πρώτων Ομάδων Εργασίας τον Ιούλιο του 2005 χωρίς το απαραίτητο υλικό. Ενθαρρυντική ήταν η μεγάλη συμμετοχή των ντόπιων επιχειρηματιών και εκπροσώπων φορέων. Παρότι δεν υπήρχε το υλικό της καταγραφής οι πρώτες συναντήσεις υλοποιήθηκαν ούτως ώστε να μην απογοητευθούν οι συμμετέχοντες και απομακρυνθούν από το πρόγραμμα. Στην συνάντηση συμμετείχε μόνο το πρώτο μέλος της Ομάδας Συντονισμού, το στέλεχος και ο διευθυντής της Αγροτουριστικής. Η Ομάδα Συντονισμού για να εξασφαλίσει την δημιουργία γόνιμου διαλόγου δημιούργησε μια σειρά από θέματα για συζήτηση τα οποία εκίνησαν την διαδικασία ανταλλαγής απόψεων και οδήγησαν στην καταγραφή μιας

μεγάλης σειράς προτάσεων, σε όλους τους τομείς. Τα μέλη των Ομάδων έδειξαν να αγκαλιάζουν την πρωτοβουλία και να δείχνουν εμπιστοσύνη στην διαδικασία.

Λόγω των εσωτερικών προβλημάτων της Αγροτουριστικής και την καθυστέρηση του συμβούλου στην ολοκλήρωση της καταγραφής, η δεύτερη συνάντηση των Ομάδων Εργασίας καθυστέρησε πάρα πολύ, χάνοντας τη δυναμική που είχε δημιουργηθεί. Με την συμμετοχή του νέου συνεργάτη της εταιρείας, του στελέχους και του πρώτου μέλους της Ομάδας Συντονισμού, υλοποιήθηκαν οι λιγότερο επιτυχημένες δεύτερες συναντήσεις στα τέλη Ιουλίου. Στα μέλη δόθηκε κομμάτι της καταγραφής του συμβούλου για να το κρίνουν με βάση την πληρότητα και την αντιπροσωπευτικότητα των τομέων που κάλυπτε, και έγινε μια πιο λεπτομερής κατάθεση απόψεων με βάση τις προτάσεις που είχαν γίνει στις πρώτες συναντήσεις. Αρκετά μέλη έφεραν και γραπτά τις προτάσεις τους. Ενώ το κλίμα ενδιαφέροντος συνέχιζε να υπάρχει, τα μέλη των Ομάδων φάνηκαν περισσότερο επιφυλακτικά τη δεύτερη φορά. Δεν οργανώθηκε τρίτη συνάντηση των Ομάδων Εργασίας.

Τα εσωτερικά προβλήματα διαχείρισης της Αγροτουριστικής, η απομάκρυνση των τοπικών επιχειρηματιών και η αποστασιοποίηση της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης οδήγησαν τελικά στην εγκατάλειψη του προγράμματος το Δεκέμβριο του 2005.

3.3.4 Τα προβλήματα

Τα προβλήματα της υλοποίησης του προγράμματος δικτύωσης στο Ρέθυμνο προκύπτουν από μια σειρά εσφαλμένων χειρισμών. Τους παραθέτουμε επιγραμματικά και τους αναλύουμε αμέσως παρακάτω:

1. Ανεπαρκής προετοιμασία της Αγροτουριστικής για την υλοποίηση του προγράμματος
2. Λανθασμένη επιλογή συμβούλου και αργά αντανakλαστικά στην λήψη διορθωτικών ενεργειών
3. Υπερβολική αυταρέσκεια της διοίκησης της Αγροτουριστικής και λανθασμένη διαχείριση του προγράμματος
4. Έλλειψη δομής που να μπορούσε να παίξει τον ρόλο του διευκολυντή δικτύου
5. Παθητική στάση τοπικής αυτοδιοίκησης απέναντι στην αδράνεια και αναποτελεσματικότητα της Αγροτουριστικής
6. Αποδυνάμωση της συμμετοχής των τοπικών φορέων και επιχειρηματιών και απώλεια εμπιστοσύνης στις “εκ των άνω” πρωτοβουλίες ανάπτυξης

1. Ανεπαρκής προετοιμασία της Αγροτουριστικής για την υλοποίηση του προγράμματος

Η εταιρεία, η διοίκηση και το αρμόδιο στέλεχος δεν είχαν εμπειρία από αντίστοιχες “εκ των άνω” πρωτοβουλίες τοπικής ανάπτυξης. Η μεγάλη κλίμακα (ολόκληρος Νομός) και η ποικιλία των εμπλεκόμενων μερών ελάττωσαν τις δυνατότητες ευελιξίας ενώ αύξησαν τις πιθανότητες λανθασμένων κινήσεων. Για την επιτυχημένη υλοποίηση του προγράμματος, η ολοκληρωμένη μελέτη και ο σωστός σχεδιασμός ήταν προαπαιτούμενα. Η εμμονή της διοίκησης για την συνεργασία με τον Γάλλο σύμβουλο στον τομέα της μεταφοράς τεχνογνωσίας αφενός δεν απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα και δεν ολοκληρώθηκε ποτέ, και αφετέρου έκρυβε τον κίνδυνο εισαγωγής τεχνικών που δεν ήταν σίγουρο ότι θα μπορούσαν να εφαρμοστούν τοπικά. Επίσης το πλαίσιο της συνεργασίας ήταν ιδιαίτερα χαλαρό, χωρίς να δοθεί το απαραίτητο βάρος στην αποτελεσματική μεταφορά της γνώσης στο αρμόδιο στέλεχος. Χαρακτηριστικό ήταν ότι αυτό έγινε μόνο μέσω μιας ολιγόωρης συνομιλίας, με την γενική περιγραφή της μεθοδολογίας που εφαρμόζεται στην Γαλλία. Η πρόχειρη αυτή προσέγγιση δεν κατάφερε να δώσει τίποτα παραπάνω από μια ιδέα για την κατεύθυνση η οποία έπρεπε να ακολουθηθεί. Το γεγονός ότι ο σύμβουλος έφυγε μετά την εναρκτήρια συνάντηση του πιλοτικού και η ανατροφοδότηση των απαραίτητων πληροφοριών (θεωρίας, μεθοδολογιών, καλών πρακτικών κ.α.) δεν συνεχίστηκε με απόφαση της διοίκησης, έριξε το μεγαλύτερο βάρος των χειρισμών στον αυτοσχεδιασμό. Χαρακτηριστικό ήταν το γεγονός ότι ο Γάλλος σύμβουλος κλήθηκε να εκπαιδεύσει το προσωπικό της Αγροτουριστικής και μέλη φορέων που συμμετείχαν στα πιλοτικά προγράμματα της εταιρείας, σχεδόν ένα χρόνο αργότερα, χρονική στιγμή κατά την οποία η πρωτοβουλία του Ρεθύμνου είχε ήδη παγώσει.

Η έναρξη ενός πιλοτικού προγράμματος χωρίς τις απαραίτητες γνώσεις και εφόδια για την διαχείρισή του υπήρξε κρίσιμο λάθος. Ο πολιτικός χρόνος που πίεζε για την υλοποίηση του προγράμματος που είχε αναγγελθεί από την πρόεδρο της Αγροτουριστικής κατά την ημερίδα του Δεκεμβρίου, θεωρήθηκε πιο σημαντικός από την ανάγκη της ουσιαστικής προετοιμασίας της εταιρείας. Το αποτέλεσμα ήταν να υπάρχει έλλειψη γνώσεων, αυτοπεποίθησης και αυξημένος κίνδυνος για λάθος χειρισμούς, οι οποίοι δυστυχώς και έγιναν.

2. Λανθασμένη επιλογή συμβούλου και αργά αντανakλαστικά στην λήψη διορθωτικών ενεργειών

Η επιλογή του τοπικού συμβούλου ήταν λανθασμένη καθότι δεν είχε τις απαραίτητες εξειδικευμένες γνώσεις για να ολοκληρώσει το ζητούμενο έργο. Μικρό

δυναμικό, ελάχιστη εμπειρία και μέτρια ποιότητα δουλειάς είχαν σαν αποτέλεσμα την ελλιπή ολοκλήρωση της καταγραφής, η οποία αποτελούσε και την βάση πάνω στην οποία θα πατούσε η χάραξη της στρατηγικής. Το γεγονός ότι το συγκεκριμένο γραφείο είχε επιβληθεί πολιτικά από το δεύτερο μέλος της Ομάδας Συντονισμού έκανε αδύνατο τον έλεγχό του. Παρά τις συστάσεις των άλλων δύο μελών της Ομάδας για την λήψη άμεσων διορθωτικών μέτρων, στην Αγροτουριστική και την Νομαρχία αντίστοιχα, δεν υπήρξε καμία σχετική απόφαση, παρά μόνο όταν ήταν ήδη αργά, ο σύμβουλος είχε αποτύχει να παραδώσει εμπρόθεσμα μια ολοκληρωμένη καταγραφή και οι Ομάδες Εργασίας δεν μπορούσαν να εργαστούν σύμφωνα με το πρόγραμμα. Τα κυρίαρχα προβλήματα που προέκυψαν ήταν η απώλεια πολύτιμου χρόνου σε συνδυασμό με την απουσία των βασικών στοιχείων που ήταν απαραίτητα για την συνέχεια του προγράμματος, καθώς και ο κλονισμός της εμπιστοσύνης των μελών των Ομάδων Εργασίας.

Η ελλιπής καταγραφή της παρούσας κατάστασης στον Νομό δημιουργούσε την ανάγκη για την βελτίωση της μελέτης και την συμπλήρωσή της με τα απαραίτητα στοιχεία. Καθώς η προβλεπόμενη διαδικασία⁴⁴ περιείχε λεπτομερείς συνεντεύξεις και την καταγραφή μεγάλου εύρους στοιχείων, ήταν ιδιαίτερα επίπονη και θα απαιτούσε αρκετές ανθρωποώρες για να ολοκληρωθεί. Σε συνδυασμό με την εκπρόθεσμη παράδοση της μελέτης που είχε επηρεάσει τη ομαλή υλοποίηση των σχεδιασμένων δράσεων, αυτό σήμαινε παραπάνω καθυστέρηση στα πρώτα μόλις στάδια του προγράμματος, με κίνδυνο να χαθεί η δυναμική που είχε δημιουργηθεί.

Η αδυναμία να χρησιμοποιηθεί η καταγραφή στην κρίσιμη πρώτη συνάντηση των Ομάδων Εργασίας δημιούργησε αμφιβολίες για την ικανότητα των εμπλεκόμενων φορέων να φέρουν εις πέρας το πιλοτικό πρόγραμμα. Επίσης, όταν τα ελλιπή στοιχεία της καταγραφής δόθηκαν στη δεύτερη συνάντηση των Ομάδων Εργασίας για να σχολιαστούν, δημιούργησαν μεγάλες αντιδράσεις, δίνοντας την εντύπωση ενός κακού ξεκινήματος. Η απογοήτευση των συμμετεχόντων από την διαχείριση του προγράμματος και τα αποτελέσματα των πρώτων βημάτων κλόνισαν την εμπιστοσύνη τους προς το εγχείρημα και τους απομάκρυναν από την προσπάθεια.

44 Παράρτημα 2, Πιλοτικά προγράμματα αγροτουρισμού - τα βήματα και η μεθοδολογία για την υλοποίηση των πιλοτικών προγραμμάτων, Νόβακ Ζωή, 3/3/2005, σελ. 8-13.

3. Υπερβολική αυταρέσκεια της διοίκησης της Αγροτουριστικής και λανθασμένη διαχείριση του προγράμματος

Η έλλειψη γνώσης, εμπειρίας και κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού για την υλοποίηση του προγράμματος δικτύωσης στο Νομό Ρεθύμνου, απαιτούσε καλά αντανakλαστικά από πλευράς Αγροτουριστικής, για την επιτυχή ολοκλήρωση του εγχειρήματος. Δυστυχώς η υπερβολική αυταρέσκεια που χαρακτήριζε την διοίκηση της εταιρείας δεν της επέτρεπε να επεξεργάζεται σωστά όλες τις πληροφορίες από την ανατροφοδότηση του αρμόδιου στελέχους, σχετικά με την πορεία του προγράμματος, τα προβλήματα που προέκυπταν και τους κινδύνους που ελλόχευαν. Η απόλυτη πεποίθηση της εταιρείας ότι τα προβλήματα ήταν ελάσσονος σημασίας, καθώς και ότι θα μπορούσαν να προσπεραστούν, δημιούργησαν με την πάροδο των μηνών μια σειρά από συγκυρίες που τελικά οδήγησαν στην αποτυχία του προγράμματος. Η τεχνική του “τα κρύβω κάτω απ’ το χαλάκι” δεν δούλεψε σε μια τοπική κοινωνία που είχε αποκτήσει μεγάλες προσδοκίες για το συγκεκριμένο πρόγραμμα, σύμφωνα πάντα με τις υποσχέσεις που είχε δώσει κατά την εξαγγελία του η ίδια η Αγροτουριστική.

Ο συνδυασμός των προβλημάτων που παραμελήθηκαν από την διοίκηση της εταιρείας και, συνδυαστικά, οδήγησαν στην αποτυχία του εγχειρήματος ήταν τα εξής:

- Η έλλειψη κατάλληλης προετοιμασίας των στελεχών που θα αναλάμβαναν την υλοποίηση του προγράμματος
- Η αδιαφορία για την ανάγκη στενής σχέσης με τον Γάλλο σύμβουλο με σκοπό την επίλυση των προβλημάτων που προέκυπταν
- Η αποδυνάμωση του ρόλου της Ομάδας Συντονισμού με την ύπαρξη δυο τοπικών μελών, εκ των οποίων το ένα δεν διέθετε τα απαραίτητα προσόντα
- Η λανθασμένη επιλογή εξωτερικού συμβούλου, η οποία δεν έγινε σύμφωνα με τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά
- Η μη λήψη διορθωτικών ενεργειών μετά τις πρώτες ενδείξεις ότι ο σύμβουλος δεν μπορούσε να υλοποιήσει το έργο του
- Η απώλεια χρόνου λόγω αλλαγής των προτεραιοτήτων της Αγροτουριστικής και της διακοπής της υλοποίησης του προγράμματος
- Η έλλειψη δέσμευσης και διατήρησης σταθερής στάσης απέναντι στην υλοποίηση του προγράμματος
- Η έλλειψη σεβασμού στην αντιμετώπιση της εμπλεκόμενης τοπικής κοινωνίας (φορέων, ατόμων και επιχειρήσεων), διατηρώντας ένα χαρακτήρα ανωτερότητας και αποφεύγοντας να λογοδοτήσει για τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν

4. Έλλειψη δομής που να μπορούσε να παίξει τον ρόλο του διευκολυντή δικτύου

Σε μια πρωτοβουλία δικτύωσης επιχειρήσεων σε έναν καινούργιο - για τα τοπικά δεδομένα - τομέα, όπως ο τουρισμός υπαίθρου, και σε μια μεγάλη και ανομοιογενή γεωγραφική περιοχή, η αναγκαιότητα για έναν αποτελεσματικό διευκολυντή δικτύου ήταν μεγάλη. Μια δομή που θα μπορούσε να διατηρεί την ισορροπία ανάμεσα στην Αγροτουριστική, την νομαρχιακή αυτοδιοίκηση, τους τοπικούς φορείς και τους επιχειρηματίες του Νομού, εξασφαλίζοντας παράλληλα την υλοποίηση των κατάλληλων δράσεων θα έπρεπε να έχει την απαραίτητη δύναμη και ελευθερία κινήσεων. Τον ρόλο αυτό, σύμφωνα με τις προδιαγραφές του Γάλλου συμβούλου, είχε σκοπό να παίξει η συνεργασία του στελέχους της Αγροτουριστικής με τον Τοπικό Συντονιστή. Η αποδυνάμωση της δομής αυτής έγινε με την υποβολή ενός ακόμα ατόμου ως Τοπικού Συντονιστή, το οποίο δεν είχε τις προδιαγραφές για τον συγκεκριμένο ρόλο, ούτε δεσμεύθηκε ποτέ συμμετέχοντας ενεργά. Επίσης, η επιβολή του εξωτερικού συμβούλου από το άτομο αυτό στέρησε από την δομή του διευκολυντή την δύναμη να προλαμβάνει τα προβλήματα με διορθωτικές ενέργειες. Με τη σειρά της, η Αγροτουριστική, λόγω της εμμονής της στην τεχνογνωσία του Γάλλου συμβούλου, αλλά και της δυσπιστίας της απέναντι στις δράσεις του αρμόδιου στελέχους, εμποδίζει όλες τις προσπάθειες για την λήψη διορθωτικών ενεργειών. Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η δομή του διευκολυντή δεν μπόρεσε να λειτουργήσει.

5. Παθητική στάση τοπικής αυτοδιοίκησης απέναντι στην αδράνεια και την αναποτελεσματικότητα της Αγροτουριστικής

Η νομαρχιακή αυτοδιοίκηση, από την πλευρά της, παρότι ενημερωνόταν από την Ομάδα Συντονισμού για τα προβλήματα που προέκυπταν, δεν υιοθέτησε δυναμική στάση για την επίλυσή τους. Η διεύρυνση του ρόλου του Τοπικού Συντονιστή με δεύτερο μέλος έγινε μετά και από δική της συναίνεση, ενώ παρότι με την πάροδο το χρόνου η αναποτελεσματικότητα του προγράμματος ήταν πια εμφανής, δεν έκανε τίποτε για να το διορθώσει. Ο φόβος για ρήξη των σχέσεων με την Αγροτουριστική, αλλά και το πολιτικό κόστος από την ανάληψη της ευθύνης για την αποτυχία του προγράμματος ώθησαν την νομαρχία να αποστασιοποιηθεί, συντηρώντας μ' αυτή τη στάση της την αλαζονική συμπεριφορά της Αγροτουριστικής στην διοίκηση του έργου. Η μη ενεργοποίηση της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης για την δυναμική επίλυση των προβλημάτων του προγράμματος δικτύωσης, του στέρησαν την τελευταία ευκαιρία για επιτυχία.

6. Αποδυνάμωση της συμμετοχής των τοπικών φορέων και επιχειρηματιών και απώλεια εμπιστοσύνης στις “εκ των άνω” πρωτοβουλίες ανάπτυξης

Παρότι θετική στην αρχή, η προσέγγιση των ντόπιων στην υλοποίηση του προγράμματος άλλαξε κατά 180 μοίρες λόγω της ασυνέπειας και αναποτελεσματικότητας των αρμόδιων φορέων. Το γεγονός ότι είχε δημιουργηθεί μια θετική δυναμική σε επίπεδο νομού για την δικτύωση και ανάπτυξη των επιχειρήσεων του τουρισμού υπαίθρου ήταν πάρα πολύ σημαντική. Για μια οικονομία που βασιζόταν στον μαζικό τουρισμό, το γεγονός ότι αφέθηκε να πιστέψει στο όραμα μιας νέας μορφής τουριστικής ανάπτυξης υπήρξε ένα δύσκολο εγχείρημα. Η μεγάλη συμμετοχή των ενδιαφερόμενων μερών στις Ομάδες Εργασίας ήταν ενθαρρυντική αλλά και απαραίτητη για τον σωστό σχεδιασμό και υλοποίηση των δράσεων. Καθώς η δικτύωση δεν μπορούσε να επιβληθεί στις τοπικές επιχειρήσεις, η ενεργή συμμετοχή τους στο πρόγραμμα ήταν η βάση για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού δικτύου τουρισμού υπαίθρου στο μέλλον.

Δυστυχώς, οι λάθος χειρισμοί της Αγροτουριστικής και η αποστασιοποίηση της νομαρχιακής αυτοδιοίκησης, είχαν σαν αποτέλεσμα να χαθεί η εμπιστοσύνη των επιχειρηματιών προς το πρόγραμμα και να απομακρυνθούν από τις δράσεις του. Το κόστος δεν αφορά μόνο την συγκεκριμένη πρωτοβουλία, αλλά είναι πιθανό να επηρεάσει αρνητικά όλες τις μελλοντικές πρωτοβουλίες ανάπτυξης του τουρισμού υπαίθρου.

3.3.5 Προτάσεις

Η ακατάλληλη προετοιμασία για την υλοποίηση ενός μεγάλου και επίπονου προγράμματος, όπως η επιχειρηματική δικτύωση ενός ολόκληρου Νομού στον τομέα του τουρισμού υπαίθρου, αλλά και η προσπάθεια εξυπηρέτησης μικροπολιτικών συμφερόντων αποτέλεσαν τους κυρίαρχους άξονες των λάθος χειρισμών. Μια πολλά υποσχόμενη πρωτοβουλία τελικά δεν απέδωσε κυρίως εξαιτίας των λανθασμένων επιλογών και της αδυναμίας υλοποίησής της από τον αρμόδιο φορέα - την Αγροτουριστική Α.Ε. Τα ζητήματα συνεργασίας με τους τοπικούς φορείς και η αποτελεσματική εμπλοκή όλων των ενδιαφερόμενων μερών, ενώ ξεκίνησαν ομαλά, αντέστρεψαν την αρχική δυναμική τους μέσα σε λίγους μήνες. Η αδυναμία εγκατάστασης μιας σωστά σχεδιασμένης δομής για την διευκόλυνση της δικτύωσης στέρησε την δυνατότητα λήψης των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων και οδήγησε τελικά στην απώλεια της δυναμικής του προγράμματος και την αποτυχία του.

Η απογοήτευση της τοπικής κοινωνίας για την αποτυχία της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας τελικά αποδυνάμωσε την ενεργητικότητα που είχε δημιουργηθεί γύρω από την ανάπτυξη του τουρισμού υπαίθρου ως συμπληρωματικού προϊόντος στον μαζικό

τουρισμό. Η επανάκαμψη του μαζικού τουρισμού τις ακριβώς επόμενες χρονιές αποδυνάμωσε ακόμα περισσότερο την ιδέα αυτή και οι όποιες πρωτοβουλίες περιορίστηκαν στον ιδιωτικό τομέα. Πιο πιθανό είναι κάποια μελλοντική προσπάθεια για “εκ των άνω” προώθηση της δικτύωσης του κλάδου να αντιμετωπίσει την καχυποψία επιχειρηματιών και φορέων, ενώ θα χρειαστεί εντατική προσπάθεια για την αντιστροφή του κλίματος αυτού. Παρ’ όλα αυτά, η άνοδος της ζήτησης για υπηρεσίες και προϊόντα του τουρισμού υπαίθρου, η συνεχόμενη πτώση των εσόδων από τον μαζικό τουρισμό και η σημερινή παγκόσμια οικονομική κρίση, είναι σίγουρο ότι θα φέρουν τα ζητήματα αυτά και πάλι στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων. Η εκμετάλλευση της εμπειρίας από την αποτυχία του συγκεκριμένου προγράμματος θα φανεί χρήσιμη πιέζοντας προς την ουσιαστική στήριξη της τοπικής αυτοδιοίκησης, την συνεργασία με κατάλληλους επαγγελματίες και την συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών στον σχεδιασμό των δράσεων.

3.4 Συμπεράσματα από τις μελέτες περίπτωσης

Τα κοινά συμπεράσματα από τις δυο περιπτώσεις δικτύωσης του τουρισμού υπαίθρου μπορούν να συνοψιστούν στις παρακάτω δηλώσεις:

1. Η διαδικασία της αλλαγής είναι επίπονη, χρονοβόρα αλλά απαραίτητη για την επίτευξη πραγματικών πλεονεκτημάτων από την υλοποίηση προγραμμάτων δικτύωσης. Η αλλαγές που πρέπει να γίνουν αφορούν στον τρόπο εργασίας των επιχειρήσεων (επιχειρηματικότητα), την εμπιστοσύνη προς τους άλλους (κοινωνικό κεφάλαιο) και τον τρόπο συνεργασίας τους.
2. Οι πρωτοβουλίες δικτύωσης είναι περίπλοκες και κάθε φορά προσαρμόζονται στις συγκεκριμένες ανάγκες που υπάρχουν. Καθώς δεν μπορεί να υπάρξει κάποιος βασικός οδηγός για την υλοποίηση τέτοιων πρωτοβουλιών, είναι απαραίτητο να δοθεί η κατάλληλη βάση στην ανάλυση των αναγκών, τον σχεδιασμό των απαιτούμενων δράσεων και στην διατήρηση της απαραίτητης ευελιξίας κατά την υλοποίησή τους.
3. Για την επιτυχημένη υλοποίηση μιας δικτύωσης, πέραν του σχεδιασμού είναι απαραίτητη η χρήση ενός διευκολυντή δικτύου. Το πολύπλοκο οργανωσιακό περιβάλλον ενός δικτύου μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά μόνο με την ύπαρξη μιας ενδιάμεσης δομής που θα κρατάει ισορροπίες και θα διευκολύνει τον αυξημένο αριθμό αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στους εμπλεκόμενους φορείς και το εξωτερικό περιβάλλον. Ο ρόλος αυτός είναι απαραίτητος για την διασφάλιση της

παράλληλης ανάπτυξης των εμπλεκόμενων επιχειρήσεων, αλλά και του συνόλου του δικτύου. Η έλλειψη εμπειρίας στην λειτουργία τέτοιων δομών πρέπει να καλυφθεί με την κατάρτιση στελεχών τοπικών φορέων και ανεξάρτητων συμβούλων στις απαιτήσεις ενός τέτοιου ρόλου.

4. Η έλλειψη επιτυχημένων παραδειγμάτων δικτύωσης στην χώρα μας και η έλλειψη αντίστοιχης παιδείας κάνουν δυσδιάκριτα τα μακροχρόνια οφέλη από την συμμετοχή σε μια τέτοια πρωτοβουλία. Η ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των επιχειρηματιών και των τοπικών φορέων στον τρόπο λειτουργίας αυτών των επιχειρηματικών δομών θα είναι το πρώτο βήμα προς την εδραίωσή τους στην αγορά. Η κυριαρχία των ΜΜΕ στην ελληνική αγορά και οι προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης φαίνεται ότι θα μπορέσουν να λυθούν μόνο με δομές που θα συνδυάζουν την ανεξάρτητη λειτουργία των επιχειρήσεων με την δημιουργία οικονομιών κλίμακας, εξωτερικών οικονομιών και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από την ταυτόχρονη δομημένη συνεργασία τους.
5. Ο τομέας του τουρισμού υπαίθρου έχει μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης και η πιο αποτελεσματική δομή για την προώθηση και ανάπτυξή του είναι η δικτύωση. Η συντονισμένη εκπαίδευση, η κατάρτιση ποιοτικών προδιαγραφών, η προβολή, η αγορά προμηθειών και η διάθεση συμπληρωματικών προϊόντων στην αγορά θα μπορέσουν να αντιμετωπίσουν τις σημερινές προκλήσεις της παρακμάζουσας ελληνικής υπαίθρου και της ανύπαρκτης - στον παγκόσμιο χάρτη του τουρισμού - εναλλακτικής τουριστικής υποδομής της.

Σ' ένα κράτος που χαρακτηρίζεται από ασταθές οικονομικό περιβάλλον, υψηλή γραφειοκρατία και ανεπαρκείς δομές για την στήριξη της επιχειρηματικότητας, η διατήρηση παθητικής στάσης απέναντι στα νέα δεδομένα της παγκόσμιας οικονομίας φαντάζει αστεία, αν όχι τραγική. Ένα, ή έστω πολλά, υψωμένα δάχτυλα που θα δείχνουν προς ένα δυσκίνητο και αναποτελεσματικό “κράτος-φταίχτη” θα έχει την αποτελεσματικότητα μιας ζωγραφιάς στην άμμο εάν δεν εξοπλιστεί με ένα πραγματικό όπλο, δεν το γυρίσει προς την σωστή κατεύθυνση και δεν επιτεθεί. Αυτό που χρειάζεται είναι οι επιχειρήσεις να κοιτάνε την πραγματική οικονομία στα μάτια, να οπλιστούν με επιχειρηματικότητα και ποιότητα και να επιτεθούν όλοι μαζί - δικτυωμένοι. Γιατί ακόμα και όταν οι παγκόσμιες οικονομικές συγκυρίες δεν είναι ευνοϊκές, δυνατοί συνασπισμοί ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορούν να διεκδικήσουν το κομμάτι τους στην συνεχώς αυξανόμενη πίτα του εναλλακτικού τουρισμού, καθώς.. “όλοι οι καλοί χωράνε” - το είπε άλλωστε και ο λαός. Κανείς δεν είπε ότι είναι εύκολο, δεν είναι όμως και αδύνατο.

Βιβλιογραφία

Ελληνική:

1. Ασκέλη Στ., *Η αειφορική τουριστική ανάπτυξη και οι εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Δυνατότητες & προοπτικές ανάπτυξης στον ελλαδικό χώρο. Φέρουσα ικανότητα και προοπτικές. Μελέτες Περίπτωσης, Διπλωματική Εργασία, ΕΑΠ, Αθήνα 2003.*
2. Βενετσανοπούλου Γ.Μ. , *Η κρατική συμβολή στον τουρισμό. Εναλλακτικές μορφές τουρισμού. Ιστορική εξέλιξη - Θεσμικό πλαίσιο*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2006.
3. Ελληνική Προδιαγραφή ΕΛΟΤ ΠΡΔ 1417, *Αγροτουρισμός - Ορολογία και γενικές απαιτήσεις για τους παροχείς υπηρεσιών αγροτουρισμού*, ΕΛΟΤ, Αθήνα 2003.
4. Hamel G., *Οδηγώντας την επανάσταση*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2003.
5. Harvard Business Review, *Για την αλλαγή*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 2002.
6. Kotter John P., *Ηγέτης στις αλλαγές*, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2001.
7. Λυμπεράκη Α., “Μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις στην ελληνική μεταποίηση: το εκκρεμές της ερμηνείας και των πολιτικών”, στο: *Ελληνική οικονομία: Κρίσιμα ζητήματα οικονομικής πολιτικής*, Ιστορικό Αρχείο Alpha Bank, Αθήνα 2008, σελ. 281.
8. Μαλλέρου Ν., *Ανταγωνιστές, συνεργαστείτε!*, εκδ. Σίδερης, Αθήνα 2006.
9. Νόβακ Ζ., *Αειφόρος τουρισμός - εφαρμογή στα σήματα ποιότητας εναλλακτικού τουρισμού*, Διπλωματική Εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά 2007.
10. Remaco A.E., *Μελέτη για την τομεακή εξειδίκευση των ενεργειών δικτύωσης των επιχειρήσεων*, Υπηρεσία Διαχείρισης Ε.Π. Κ.Π. Leader+, Αθήνα 2003.
11. Rifkin Jeremy, *Η νέα εποχή της πρόσβασης*, εκδ. Α.Α.Λιβάνη, Αθήνα 2001.
12. Σταύρου Πέτρος, *Βιομηχανικά Δίκτυα και Clusters - Μια θεωρητική και μεθοδολογική προσέγγιση*, ΙΑΠΑΔ, Αθήνα 2002.
13. Σφακιανάκης Μ.Κ., *Εναλλακτικές Μορφές Τουρισμού*, εκδ. Έλλην, Περιστέρι 2000.
14. Χατζηδάκης Μανώλης, *εσωτερικό έγγραφο, Αγροτουριστική Α.Ε., 8/6/2005*

Ξενόγλωσση:

1. Berry A., *SME Competitiveness: the power of networking and subcontracting*, Ουάσιγκτον 1997,
http://www.economia.gob.mx/pics/p/p2760/cipi_1LNetworking.pdf.
2. Braun P., *SME networks: clustering for regional innovation purposes*, 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand,

- Ballarat, Αυστραλία 2003,
<http://www.cric.com.au/seaanz/resources/84BraunClustering.pdf>.
3. Brown A., Architects of Trust: Building trust in the workplace, A&R Brown Business Group Inc., Βανκούβερ 2003,
http://asq.bc.ca/Presentations/June2003_Brown.ppt.
 4. Ceglie G. & Dini M., *SME Cluster and Network development in developing countries: the experience of UNIDO*, PDS Technical Working Papers, Private Sector Development Branch, UNIDO, Vienna 2000.
 5. Ian Chaston, “Danish Technological Institute SME sector networking model: implementing broker competencies”, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 19 No. 1, 1995, σελ. 10-17.
 6. Cluster Navigators Ltd., *Cluster Building: A Toolkit* , Νέα Ζηλανδία 2001, http://www.vaxtarsamningur.is/Files/Skra_0023777.pdf.
 7. Cluster Navigators Ltd., *Cluster Organizing Guide*, Wisconsin Industry Cluster Initiative, 2002, <http://commerce.wi.gov/BDdocs/BD-Cluster%20Organizing%20Guide.pdf>.
 8. Cluster Navigators Ltd., *Policy for Inter-firm Networking and Clustering: A Practitioner's Perspective*, Νέα Ζηλανδία 2000.
 9. Collins R., *Leadership, network facilitation and regional development: critical reflection as a tool for insight?*, Academic Services Division Papers, University of Wollongong, Αυστραλία 2005, <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=asdpapers>.
 10. Cravens D., Shipp S. & Cravens K., “Reforming the traditional organization: The mandate for developing networks”, *Business Horizons*, Vol.35 Issue 4, 1994, σελ.19-28.
 11. De Man A., *The Network Economy*, Edward Elgar ed., Ηνωμένο Βασίλειο 2004.
 12. Drucker Peter, *On the Profession of Management*, Harvard Business Review, Η.Π.Α. 2003.
 13. DTI, *A practical guide to cluster development*, Department of Trade and Industry, Ηνωμένο Βασίλειο 2004, <http://www.berr.gov.uk/files/file14008.pdf>.
 14. Ffowcs-Williams I., *Cluster Development: Red Lights & Green Lights*, Regional Science Association International, Australia and New Zealand Section INC., 2004, <http://www.actionsouthwest.com/documents/ClusterDevelopmentRedandGreenLights.pdf>.

15. Fischer K., *Financial Cooperatives: A "market solution" to SME and rural financing*, CREFA, Canada 1998, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=73990.
16. Gomes-Casseres B., *The alliance revolution*, Harvard University Press, Μασαχουσέτη 1995.
17. Hamel G. & Breen B., *The future of management*, Harvard Business School Press, Μασαχουσέτη 2007.
18. Hanna V. & Walsh K., "Small firm networks: a successful approach to innovation?", *R&D Management*, Vol.32 No.3, 2002, σελ. 201-207.
19. Higgins K. & Maciariello J., "Leading complex collaboration in network organizations: a multidisciplinary approach", *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams*, Vol.10, Elsevier 2004, σελ. 203-241.
20. High Level Advisory Group on Clusters, *The European Cluster Memorandum*, Center for Strategy and Competitiveness, 2007, http://www.clusterobservatory.eu/upload/European_Cluster_Memorandum.pdf.
21. Huemer L., Becerra M. & Lunnan R., "Organizational identity and network identification: relating within and beyond imaginary boundaries", *Scandinavian Journal of Management*, Volume 20, Elsevier 2004, σελ.53-73.
22. Humphrey J. & Schmitz H., "Trust and Inter-Firm Relations in Developing and Transition Economies", *The Journal of Development Studies*, Vol.34, No.4, April 1998, σελ.32-61.
23. Humphrey J. & Schmitz H., *Principles for Promoting Clusters and Networks of SMEs*, Number 1, Small and Medium Enterprises Branch, UNIDO 1995.
24. Hunt M., Doyle G., McDermott D. & McCormack P., *Business Networks on the Island of Ireland*, InterTradeIreland, Ιρλανδία 2005
25. IKED, *The Cluster Policies Whitebook*, Holmbergs ed., Σουηδία 2004.
26. IRE subgroup on "Regional clustering and networking as innovation drivers", *Learning Module 1: Design of cluster initiatives - An overview of policies and praxis in Europe*, Innovating Regions in Europe (IRE) Secretariat, Βρυξέλλες 2006.
27. IRE subgroup on "Regional clustering and networking as innovation drivers", *Learning Module 2: Emergence, identification and mapping of clusters*, Innovating Regions in Europe (IRE) Secretariat, Βρυξέλλες 2006.
28. IRE subgroup on "Regional clustering and networking as innovation drivers", *Learning Module 4: How to get started - going from cluster mapping to actual implementation*, Innovating Regions in Europe (IRE) Secretariat, Βρυξέλλες 2006.

29. IRE subgroup on “Regional clustering and networking as innovation drivers”, *Learning Module 5: Cluster management*, Innovating Regions in Europe (IRE) Secretariat, Βρυξέλλες 2006.
30. Kilpatrick S., Fulton A., Johns S. & Weatherley J., *A responsive training market: The role of brokers*, Rural Industries Research and Development Corporation, 2006, <http://www.rirdc.gov.au/reports/HCC/06-110sum.html>.
31. Loubaresse E., *Network broker in French local productive networks: An analysis in terms of embeddedness*, Paris II Pantheon-Assas University, Γαλλία 2007, <http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=919&cf=10>.
32. Malecki E. & Tootle D., An evaluation of networks and group services for small firms, *Evaluation of manufacturing modernization workshop papers*, 1995, <http://www.cherry.gatech.edu/mod/pubs/proceed2/chap11.pdf>.
33. McPherson L., *Clusters policy: a future strategy for australia*, Commonwealth Government of Australia, Καμπέρα 2000, <http://www.innovation-enterprise.com/4.1/4.1.54.html>.
34. Nadvi K., *Industrial Clusters and Networks: Case Studies of SME Growth and Innovation*, Small and Medium Enterprises Branch, UNIDO, 1995.
35. National Governors Association, *A governor's guide to cluster-based economic development*, NGA, Ουάσιγκτον 2002, <http://www.nga.org/Files/pdf/AM02CLUSTER.pdf>.
36. Nijkamp P., *Entrepreneurship in a modern network economy*, Research Memorandum, Vrije Universiteit, Amsterdam 2000, <ftp://zappa.uvu.vu.nl/20000042.pdf>.
37. Porter M., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, London 1990.
38. Parxhantham S., “New venture internationalization as strategic renewal”, *European Management Journal*, Vol.26, Elsevier 2008, σελ. 378-387.
39. Ritter T., Willkinson I. & Johnston W., “Managing in complex business networks”, *Industrial Marketing Management*, Vol.33, 2004, σελ. 175-183.
40. Snow C., Miles R. & Coleman H.Jr., “Managing 21st Century Network Organizations”, *Organizational Dynamics*, Vol. 20 No.3, 1992.
41. Souza F. & de Castro L., *Of the significance of business relationships*, Πόρτο 2006, <http://ideas.repec.org/p/por/fepwps/224.html>.
42. Szreter S., “Social Capital, the economy and education in historical perspective”, στο: *Social Capital*, Baron S., Field J. και Schuller T. (επιμ.), Οξφόρδη 2000, σελ.56-77.

43. Todeva E., *Heterogeneity of Actors and Processes in Business Networks*, 6th Workshop on Economics with Heterogeneous Interacting Agents, WEHIA, Μάαστριχτ 2001.
44. Todeva E. & Knoke D., “Strategic alliances and models of collaboration”, *Management Decision*, vol.43, no.1, 2002, σελ. 123-148.
45. Uzzi B. & Dunlap S., *How to build your Network*, Harvard Business Review, 2005, http://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/uzzi/ftp/uzzi%27s_research_papers/uzzi_dunlap%20hbr.pdf.
46. Wehmeyer K., Riemer K. & Schneider B., *Roles and Trust in Interorganizational Systems*, Μάαστριχτ 2001, σελ.1-8, <http://www-i5.informatik.rwth-aachen.de/conf/rseem2001/papers/schneider.pdf>.
47. Whittaker J., Burns M. & Van Beveren J., *Understanding and measuring the effect of social capital on knowledge transfer within clusters of small-medium enterprises*, 16th Annual Conference of Small Enterprise Association of Australia and New Zealand, Ballarat, Αυστραλία 2003, <http://www.cric.com.au/seaanz/resources/57Whittakeretal.pdf>.
48. Wilkinson I. & Young L., “On cooperating - Firms, relations and networks”, *Journal of Business Research*, Vol.55, Elsevier 2001, σελ. 123-132.

Παράρτημα

1. Διαφημιστικό φυλλάδιο Δικτύου Αγροτουρισμού Αποκόρωνα Κρήτης
2. Πιλοτικά προγράμματα αγροτουρισμού - τα βήματα και η μεθοδολογία για την υλοποίηση των πιλοτικών προγραμμάτων (Νόβακ Ζωή)

ΟΙ ΜΕΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΑΠΟΚΟΡΩΝΑ ΚΡΗΤΗΣ

ΜΕΛΟΣ	ΕΔΡΑ	ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ	ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ		
			Τηλ.	fax	Mail
ΒΑΜΟΣ Α.Ε.	ΒΑΜΟΣ	Αγροτουρισμός	28250 – 23251 6936.500670	28250 - 23100	vamosae@otenet.gr www.vamosae.gr
ΒΑΦΕΣ Α.Ε.	ΒΑΦΕΣ	Παραδοσιακά Κρητικά Προϊόντα	28250 – 51396 6973.553602	28250 – 51263	vafes@chania-cci.gr
BICORNA family hotel	ΠΛΑΚΑ	Μουσικό Παραδοσιακό Καφενείο – Ξενώνας	28250 - 32073 6977.309656	28250 - 31060	goustis@bicorna.gr www.bicorna.gr
ΓΥΝ. ΑΓΡ. ΣΥΝ/ΣΜΟΣ ΓΑΒΑΛΟΧΩΡΙΟΥ	ΓΑΒΑΛΟΧΩΡΙ	Αγροτουρισμός Χειροτεχνία	28250 – 22038 6946.506034		
ΜΙΝΩΑ ΤΕΡΨΗ Α.Ε.	ΒΑΜΟΣ	Εμπορία Κρητικών Προϊόντων	28250 – 23233 6936.500673	28250 – 23233	minoa@terpsi.gr www.minoa-terpsi.gr
ΒΙΟΤ.ΣΥΝ. ΝΕΟΙ ΠΟΛΙΤΕΣ ΟΡΕΙΝΟΥ ΑΠΟΚΟΡΩΝΑ	ΦΡΕΣ	Αγροτουρισμός Χειροτεχνία	28250 – 71092 6973.554266	28250 - 71045	nepoa@otenet.gr
ΝΙΚΗΦΟΡΑΚΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ	ΠΕΜΟΝΙΑ	Παραδοσιακά Έπιπλα	28250 – 71161	28250 – 71161	nikifor@chania-cci.gr apokoronas.net/nikiforakis
ΝΤΟΥΡΑΚΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ	ΑΛΙΚΑΜΠΟΣ	Οινοποιία	28250 – 51761 6944.178468		
ΚΑΜΑΡΕΣ	ΜΑΧΑΙΡΟΙ	Παραδοσιακοί Ξενώνας	28250 – 41111 6974.819072	28250 - 41224	kamares@otenet.gr www.otenet.gr/kamares
THE ART OF LIVING	ΚΟΚΚΙΝΟ ΧΩΡΙΟ	Φυσητό Γυαλί Ανακύκλωση	28250 – 31194 6973.340802	28250 - 31194	info@artofliving.gr www. artofliving.gr
ΗΛΙΟΠΕΤΡΑ	ΝΤΟΥΛΙΑΝΑ	Ξενώνας	28250 – 22555 6945.151865		
FILITSA	ΚΕΦΑΛΑΣ	Παραδοσιακοί Ξενώνας	28250 – 23392 6942.402103	28250 - 22740	info@villafilitsa.com www.vilafilitsa.com
ΕΥΤΡΑΠΕΛΙΑ	ΠΡΟΒΑΡΜΑ	Σεμιναρικός Χώρος Ξενώνας	28250 – 41857 6972.502339	28250 – 41300	eftrapelia@otenet.gr www.eftrapelia.gt
ΠΕΡΥ	ΓΑΒΑΛΟΧΩΡΙ	Παραδοσιακοί Ξενώνας	210 – 4282377 6944.370240	210 – 4282379	nebo@hol.gr
ΜΕ ΤΑ ΠΟΔΙΑ	ΝΤΟΥΛΙΑΝΑ	Πεζοπορίες Ορειβασίες	28250 – 22701 6977.895369	28250 – 22890	hermann@otenet.gr
ΟΜΑΔΑ ΤΩΝ 5	ΝΕΡΟΧΩΡΙ	Πολιτιστική Αναπτυξιακή Εταιρεία	28210 – 99108 6944.529911	28210 – 99108	
ΤΑ ΛΕΜΟΝΑΔΙΚΑ	ΦΡΕΣ	Παραδοσιακός Πολυχώρος	28250 - 71000 6973.554266	28250 – 71095	
ΤΖΟΜΠΑΝΑΚΗΣ ΣΠΥΡΟΣ	ΚΟΚΚΙΝΟ ΧΩΡΙΟ	Νέος Αγρότης	28250 – 31194 6973.340802	28250 - 31194	info@artofliving.gr www. artofliving.gr
ΓΑΛΑΝΑΚΗΣ ΕΙΡΗΝΑΙΟΣ	ΝΕΡΟΧΩΡΙ	Βιολογικά Προϊόντα	28210 – 99108 6944.529911	28210 – 99108	
AGROCAMPING	ΒΑΜΟΣ	Βιολογικό Αγρόκτημα Φάρμα	28250 - 22310		



Το παρόν φυλλάδιο χρηματοδοτήθηκε στα πλαίσια του LEADER +, κατά 18,75% από το

Υπουργείο Γεωργίας και 56,25% από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ΕΓ ΤΠΕ-Π).

ΔΙΚΤΥΟ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΑΠΟΚΟΡΩΝΑ ΚΡΗΤΗΣ



ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΣ Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΠΡΟΤΑΣΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ

ΔΙΚΤΥΟ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΑΠΟΚΟΡΩΝΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΑΓ. ΠΑΝΤΕΣ, ΔΗΜΟΣ ΦΡΕ
ΧΑΝΙΑ Τ.Κ. 73008
Τηλ. 28250 - 71111

- Τι είναι ο Αγροτουρισμός;

Εναλλακτική μορφή ήπιας τουριστικής ανάπτυξης, η οποία συμβάλει στη διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος αλλά παράλληλα και στην ευημερία των τοπικών κοινοτήτων.

Ο καλά προγραμματισμένος και ρυθμισμένος αγροτουρισμός έχει αποδείξει ότι είναι ένα από τα αποτελεσματικότερα εργαλεία για τη μακροπρόθεσμη διατήρηση της ταυτότητας ενός τόπου.

- Τι είναι το Δίκτυο Αγροτουρισμού Αποκόρωνα Κρήτης;

Το Δίκτυο ιδρύθηκε το Σεπτέμβριο του 2001 και στεγάζεται στο Ίδρυμα Αγίας Σοφίας στους Αγίους Πάντες Αποκορώνου. Ξεκίνησε με 11 μετόχους και σήμερα αριθμεί 20, οι οποίοι είναι κυρίως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ευρύτερη περιοχή του Αποκόρωνα.

Στόχοι του Δικτύου είναι η προώθηση της βιώσιμης και αειφόρου ανάπτυξης και η δυνατότητα σχεδιασμού καινοτόμων δράσεων στον τομέα του τουρισμού. Βασική επιδίωξή του είναι η προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών των μελών του μέσα από σαφή σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου προϊόντος αγροτουριστικής διάστασης, όπου ως τελικός χρήστης του ορίζεται ο πολίτης-τουρίστας, σε εθνικό και σε διεθνές επίπεδο. Το αξιόλογο φυσικό περιβάλλον του Αποκόρωνα, τα πολιτιστικά και ιστορικά μνημεία και παραδόσεις είναι στοιχεία που αποτελούν ένα εξαιρετικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη και βιωσιμότητα του Δικτύου.

Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες των 20 μελών του Δικτύου ομαδοποιούνται στις εξής κατηγορίες:

1. Ξενώνες
2. Εστιατόρια/ καφεενεία
3. Μεταποιητικές δραστηριότητες/ εργαστήρια
4. Εμπορικές δραστηριότητες
5. Εναλλακτικές τουριστικές δραστηριότητες
6. Αγροτικά.

ΟΙ «10 ΕΝΤΟΛΕΣ» ΤΟΥ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

- 1.** Σεβάσου την ευπάθεια της γης. Συνειδητοποίησε ότι όλοι πρέπει να έχουν τη θέληση να βοηθήσουν στην προστασία μοναδικών και όμορφων προορισμών, για τις επόμενες γενιές να απολαύσουν.
- 2.** Άφησε μόνο χνάρια. Πάρε μόνο φωτογραφίες. Όχι γκράφιτι. Όχι σκουπίδια. Μην παίρνετε ενθύμια και αναμνηστικά από τόπους ιστορικής αξίας και περιοχές φυσικού κάλλους.
- 3.** Για να κάνετε το ταξίδι σας πιο ενδιαφέρον, μάθετε για την γεωγραφία, ήθη, έθιμα, τρόπους και κουλτούρες των περιοχών που επισκέπτεστε. Ενθαρρύνετε τις προσπάθειες για τοπική συντήρηση.
- 4.** Σεβαστείτε την ησυχία και την αξιοπρέπεια των άλλων. Ρωτήστε πριν φωτογραφίσετε ανθρώπους.
- 5.** Μην αγοράσετε προϊόντα που προέρχονται από υπό εξαφάνιση φυτά και ζώα, όπως για παράδειγμα κισσός, καβούκι χελώνας, δέρματα ζώων και πούπουλα. Διαβάστε και ερευνήστε για προϊόντα που δεν μπορείτε να εισάγετε.
- 6.** Πάντα ακολουθείτε προεπιλεγμένες διαδρομές. Μην ενοχλείτε τα ζώα, φυτά ή το φυσικό τους περιβάλλον.
- 7.** Πληροφορηθείτε για προγράμματα συντήρησης και οργανισμούς που αποσκοπούν στη συντήρηση του περιβάλλοντος.
- 8.** Προσπαθείτε να περπατάτε ή να χρησιμοποιείτε περιβαλλοντικές μεθόδους μεταφοράς, όπου και όποτε είναι δυνατόν. Ενθαρρύνετε τους οδηγούς δημοσίων οχημάτων να σβήνουν τις μηχανές όταν παρκάρουν.
- 9.** Δείξτε κατανόηση σε αυτούς που συντελούν στην βελτίωση της ενεργειακής και περιβαλλοντικής συντήρησης (ποιότητα του αέρα, νερού, ανακύκλωση, ασφαλή διοίκηση των αποβλήτων και τοξικών προϊόντων, ηχορύπανση κλπ) και οι οποίοι προωθούν ειδικευμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό.
- 10.** Ενθαρρύνετε τους διάφορους οργανισμούς να γίνονται μέλη σε περιβαλλοντικές οργανώσεις και προτρέψετε τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν τους δικούς τους περιβαλλοντικούς κώδικες, οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν ειδικά ιστορικά μέρη και οικοσυστήματα.

ΠΙΛΟΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

**ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΙΛΟΤΙΚΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΙΛΟΤΙΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΜΟΥ.....	1
ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΚΑΙ Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΠΙΛΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	1
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	2
ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	3
Ο 10-ΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΙΛΟΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	3
ΒΗΜΑ 1ο – ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ.....	4
ΦΑΣΕΙΣ ΠΙΛΟΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	4
ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΡΟΛΩΝ.....	4
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	4
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ.....	4
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΡΟΛΩΝ.....	5
ΒΗΜΑ 2ο – ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΕΡΙΟΧΗΣ – ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ.....	5
ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕ.....	5
1.Καθορισμός υπεύθυνου	5
2.Καταγραφή / φωτογράφιση παρούσας κατάστασης – περιοχής εφαρμογής πilotικού προγράμματος.....	5
ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ.....	5
ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Ρέθυμνο).....	6
ΒΗΜΑ 3ο – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ.....	6
ΦΑΣΗ 1η – ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ	6
ΦΑΣΗ 2η – ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ	7
ΦΑΣΗ 3η – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	7
ΦΑΣΗ 4η – ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ & ΔΙΑΓΝΩΣΗ.....	8
ΣΤΑΔΙΑ.....	8
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	9
ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....	10
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ.....	10
ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ & ΔΙΑΓΝΩΣΗ – ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ.....	11
ΦΑΣΗ 5η - ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	13
ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΑΔΙΑ.....	13
ΣΤΑΔΙΑ.....	13
ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ.....	13
ΕΡΓΑΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ	13
ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ.....	14
ΦΑΣΗ 6η – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ.....	15
ΦΑΣΗ 7η – ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ & ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ.....	15
ΒΗΜΑ 4ο – ΤΡΟΠΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	15
ΒΗΜΑ 5ο – ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ.....	16
ΒΗΜΑ 6ο – ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ.....	16
.....	16
ΒΗΜΑ 7ο – ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ, ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ.....	16
ΒΗΜΑ 8ο – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	16
ΒΗΜΑ 9ο – ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	16
ΒΗΜΑ 10ο – ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΟΜΕΝΩΝ ΚΙΝΗΣΕΩΝ.....	16
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	17
1.ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ.....	17
3.ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΤΟΠΙΚΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ.....	17
4. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ.....	18
ΡΟΛΟΣ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ	20

ΓΕΝΙΚΟΤΕΡΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Ο 10-ΛΟΓΟΣ ΤΗΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΝΟΣ ΠΙΛΟΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Τα βήματα (κινήσεις) που πρέπει να γίνουν για την υλοποίηση ενός πιλοτικού προγράμματος είναι τα εξής:

1. Προσδιορισμός του οράματος – ενός οράματος που θέλουμε να δούμε να υλοποιείται.
2. Επιλογή περιοχής – προορισμού (Ρέθυμνο) όπου θέλουμε να δούμε αν εφαρμόζεται, αν είναι εφικτό και αν θα έχει αποτέλεσμα το πιλοτικό πρόγραμμα.
3. Καθορισμός των στρατηγικών και ειδικών στόχων.
4. Εύρεση του τρόπου με τον οποίο θα υλοποιηθεί το πρόγραμμα μέσα από ρεαλιστικές πρακτικές.
5. Ορισμός των μέσων και των μεθόδων.
6. Εκ των προτέρων πρόβλεψη και προσδιορισμός του αποτελέσματος.
7. Κατεύθυνση, επίβλεψη και συντονισμός του έργου.
8. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
9. Δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων.
10. Προσδιορισμός των επόμενων κινήσεων - συνεχίζουμε ή σταματάμε ανάλογα με το αποτέλεσμα.

ΒΗΜΑ 1^ο – ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ

Η ολοκληρωμένη ανάπτυξη του αγροτουρισμού σε μια περιοχή – προορισμό. Η ανάπτυξη αυτή θα γίνει μέσα από 2 φάσεις.

ΦΑΣΕΙΣ ΠΙΛΟΤΙΚΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Οι κύριες φάσεις του πιλοτικού προγράμματος είναι δύο:

1. Ο στρατηγικός σχεδιασμός
2. Η υλοποίηση των δράσεων

Δευτερεύουσες φάσεις στην αρχή και το τέλος είναι:

1. Η προετοιμασία και ο καθορισμός του πλαισίου λειτουργίας του προγράμματος, *(πριν το Στρατηγικό Σχεδιασμό)*
2. Η δικτύωση και η προώθηση του πιλοτικού προορισμού (μετά την ολοκλήρωση - όλων ή μέρους - των δράσεων που προκύπτουν από το Στρατηγικό Σχεδιασμό)

ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΡΟΛΩΝ

Στις διάφορες φάσεις του προγράμματος θα συμμετάσχουν τα παρακάτω μέρη:

1. ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕ
 - 1.1 Διοίκηση
 - 1.2 Υπεύθυνος προγράμματος
 - 1.3 Γάλλος Σύμβουλος
2. Υπεύθυνος Οργάνωσης
3. Τοπικός Συντονιστής
4. Σύμβουλος
5. Ομάδες εργασίας

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο συντονισμός και η υλοποίηση αυτής της φάσης θα είναι αποτέλεσμα της στενής συνεργασίας της τριμελούς ομάδας που θα αποτελείται από τους εξής:

- Υπεύθυνο του Προγράμματος (ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ)
- Τοπικό Συντονιστή, και
- Σύμβουλο

✓ Οι Ομάδες Εργασίας που θα δημιουργηθούν θα λειτουργήσουν μόνο σε αυτή τη φάση. Θα συμμετάσχουν μόνο στις συναντήσεις εργασίας και το έργο τους θα ολοκληρωθεί στην τελευταία συνάντηση, όπου και θα συγκεκριμενοποιηθεί ο στρατηγικός σχεδιασμός.

✓ Ο σύμβουλος επίσης θα δουλέψει μόνο κατά τη πρώτη φάση του προγράμματος, όπως καθορίζεται παρακάτω στις προδιαγραφές του έργου του.

ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ

Ο συντονισμός και η υλοποίηση αυτής της φάσης θα είναι αποτέλεσμα της στενής συνεργασίας της διμελούς, πλέον, ομάδας που θα αποτελείται από τους εξής:

- Υπεύθυνο του Προγράμματος (ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ), και
- Τοπικό Συντονιστή

Σ' αυτή την περίπτωση, ομάδες εργασίας θα δημιουργούνται για κάθε μια από τις επιμέρους δράσεις που προκύπτουν από τον στρατηγικό σχεδιασμό. Η εργασία των επιμέρους ομάδων, όπως και η πιθανότητα συνεργασίας με κάποιον εξειδικευμένο σύμβουλο, θα καθοριστούν ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε project.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΡΟΛΩΝ

Για τον ρόλο του Υπεύθυνου Οργάνωσης, του Τοπικού Συντονιστή και του Συμβούλου ισχύουν οι προδιαγραφές που βρίσκονται στο Παράρτημα.

ΒΗΜΑ 2^ο – ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΕΡΙΟΧΗΣ – ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΥ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ - ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕ

1. Καθορισμός υπεύθυνου

Πρέπει να οριστεί υπεύθυνος από την ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ για την παρακολούθηση του προγράμματος.

Το έργο του υπεύθυνου πριν την έναρξη του προγράμματος είναι:

- Να καταγράψει την παρούσα κατάσταση στην περιοχή
- Να καταγράψει όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη
- Να προετοιμάσει την πρώτη συνάντηση εργασίας

2. Καταγραφή / φωτογράφιση παρούσας κατάστασης – περιοχής εφαρμογής πιλοτικού προγράμματος

Η καταγραφή αυτή είναι αναγκαία κυρίως για την πρώτη συνάντηση που θα γίνει με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Σκοπός της είναι η προετοιμασία και ενημέρωση όλων των μελών (από πλευράς ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ) που θα πάρουν μέρος στη συνάντηση, πριν την έναρξη των εργασιών.

Συνοπτικά περιλαμβάνει την περιγραφή της τουριστικής ανάπτυξης της περιοχής που θα εφαρμοστεί το πρόγραμμα και επικεντρώνεται στα παρακάτω:

- Τουριστικοί πόροι – αξιοθέατα (γιατί να έρθει επισκέπτης)
- Τουριστικές υποδομές – καταλύματα, χώροι εστίασης – καφεενεία, εργαστήρια, γραφεία διοργάνωσης δραστηριοτήτων (τι θα κάνει)
- Γενικότερες υποδομές – οδικό δίκτυο, λιμάνια, αεροδρόμια, κέντρα υγείας, ΚΤΕΛ (πως θα εξυπηρετηθεί)
- Χαρακτηριστικά τουριστικής ανάπτυξης – μαζικός τουρισμός, μεμονωμένες πρωτοβουλίες, πυκνότητα επιχειρήσεων αγροτουρισμού, σεζόν (ημερομηνίες έναρξης και λήξης εργασιών) (πως δουλεύουμε)
- Χαρακτηριστικά - προφίλ πελατείας – εθνικότητες, δραστηριότητες, budget (ποιος είναι ο πελάτης)
- Προβλήματα στην ανάπτυξη (γιατί δεν πάει μπροστά)

Σε αυτό το κομμάτι γίνεται μια πρώτη προσέγγιση της σχέσης «Προσφορά – Ζήτηση».

ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ

Σκοπός της συνάντησης είναι:

- Γενική ενημέρωση για το πιλοτικό (σκοπός προγράμματος)
- Παρουσίαση της μεθοδολογίας

- Παρουσίαση του πλαισίου συνεργασίας - ρόλων
- Παρουσίαση θεματολογίας ομάδων εργασίας
- Συναίνεση για την μεθοδολογία και τους ρόλους
- Καθορισμός επόμενων δράσεων – χρονοδιαγράμματος
- (Δηλώσεις συμμετοχής για τις ομάδες εργασίας)

Το επιθυμητό είναι η συνάντηση αυτή να γίνει σε ανοιχτό κύκλο, όπου θα μπορέσουν να παραβρεθούν όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Αυτό θα εξυπηρετήσει τους εξής σκοπούς:

- Η ενημέρωση για το πρόγραμμα θα είναι πλήρης και θα γίνει σε ευρύ κύκλο
- Θα δοθεί η αίσθηση ότι κάτι ξεκινάει και ότι όλοι όσοι ενδιαφέρονται έχουν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στο στήσιμό του
- Δεν εξαρτάται η ενημέρωση όλων των ενδιαφερόμενων για την υλοποίηση του πιλοτικού και τη δυνατότητα συμμετοχής τους στις ομάδες εργασίας από τους φορείς που είναι παρόντες στη κλειστή συνάντηση
- Στο τέλος της συνάντησης υπάρχει η δυνατότητα να δηλώσουν συμμετοχή στις ομάδες εργασίας όσοι απ' τους παρευρισκόμενους θέλουν.

Στην περίπτωση του Ρεθύμνου, καθότι είχε προηγηθεί το Νοέμβριο του 2004 μια ημερίδα ανοιχτή για τον κόσμο όπου αναφέρθηκε η δέσμευση για την πραγματοποίηση του πιλοτικού προγράμματος, θεωρήθηκε ότι, κατά κάποιο τρόπο, είχαν ήδη εξυπηρετηθεί οι ανάγκες για ευρεία ενημέρωση του κοινού κλπ.

Επομένως αποφασίστηκε η πρώτη συνάντηση εργασίας να γίνει σε «κλειστό» κύκλο όπου παρέστησαν εκπρόσωποι μόνο των άμεσα ενδιαφερόμενων φορέων. Συνοπτικά αναφέρεται ότι είχαν προσκληθεί οι φορείς:

- 1 Νομαρχία
- 2 Δήμοι / ΤΕΔΚ (Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων)
- 3 Επιμελητήριο Ρεθύμνης
- 4 Σύλλογος Εμπόρων
- 5 Γεωτεχνικό Επιμελητήριο
- 6 Αναπτυξιακές
- 7 Σύλλογοι ενοικιαζομένων νομού (αγροτουριστικών και μη)
- 8 Σύλλογος ξενοδόχων

ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Ρέθυμνο)

1. Καθορισμός υπεύθυνου από πλευράς ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ
2. Πρόταση για τη θεματολογία των ομάδων εργασίας
3. Χρονοδιάγραμμα για τον ορισμό των τοπικών υπευθύνων (1 βδομάδα)
4. Χρονοδιάγραμμα για τον ορισμό των ομάδων εργασίας (3 βδομάδες)

ΒΗΜΑ 3ο – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

ΦΑΣΗ 1^η – ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΠΙΚΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ

Σ' αυτή τη φάση, οι παρευρισκόμενοι στην 1^η συνάντηση (για την έναρξη του πιλοτικού) πρέπει να καθορίσουν τον τρόπο διαχείρισης του προγράμματος.

Οι ρόλοι που πρέπει να καθοριστούν είναι οι εξής:

1. Υπεύθυνος Οργάνωσης
2. Τοπικός Συντονιστής
3. Σύμβουλος

Η αναλυτική περιγραφή των ρόλων έγινε παραπάνω με τις προδιαγραφές.

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η επιλογή του Υπεύθυνου Οργάνωσης που πρέπει να είναι τοπικά εκλεγμένο πρόσωπο, αποδεκτό από όλους και με την απαιτούμενη δύναμη και αναγνώριση σε όλη την περιοχή εφαρμογής του προγράμματος, ώστε να εγγυηθεί για την υλοποίηση και την επιτυχία του προγράμματος.

Η επιλογή του Τοπικού Συντονιστή και του Συμβούλου θα γίνει από τον Υπεύθυνο Οργάνωσης, σε συμφωνία με την ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ.

Η επιλογή των 2 ατόμων είναι από τα πιο κρίσιμα στάδια του προγράμματος και πρέπει να εξασφαλιστεί ότι θα γίνει σωστά, καθότι η επιτυχία του project εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα και τη συνέπεια του έργου τους.

ΦΑΣΗ 2^η – ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΥ

Αμέσως μετά τον ορισμό των καθηκόντων του Τοπικού Συντονιστή και την πρόταση για την θέση του Συμβούλου, οργανώνεται η πρώτη συνάντηση της 3μελούς Ομάδας Συντονισμού με σκοπό τα παρακάτω:

- Αναλυτική περιγραφή και επεξήγηση των εργασιών του κάθε ρόλου
- Συναίνεση για το πλαίσιο συνεργασίας
- Κατανόηση των απαιτήσεων που προκύπτουν από την ανάληψη του έργου
- Υπογραφή συμβολαίου με τον Σύμβουλο
- Καθορισμό ατζέντας με την δουλειά του Συμβούλου
- Προσδιορισμό ατζέντας για τις συναντήσεις των ομάδων εργασίας

Στη συγκεκριμένη συνάντηση, ιδιαίτερο βάρος δίνεται στην σωστή πληροφόρηση και κατανόηση, από πλευράς του Συμβούλου, του έργου που καλείται να παράγει.

Σκόπιμο είναι να υπογραφεί σύμβαση με ξεκάθαρες προδιαγραφές / οδηγίες για τον Σύμβουλο, καθότι η μέχρι τώρα εμπειρία έχει δείξει ότι υπάρχουν παρεξηγήσεις και μόνο η ύπαρξη μιας αναλυτικής σύμβασης μπορεί να αποτελέσει σημείο αναφοράς και να εξασφαλίσει την σωστή υλοποίηση του έργου.

Σύμφωνα με τα δεδομένα της Γαλλίας, όπου η εργασία ενός συμβούλου υπολογίζεται στα 40.000 - 45.000 €, το συγκεκριμένο έργο αναμένεται να κοστίσει περί τα 15.000 - 20.000 € για έναν τοπικό σύμβουλο.

ΦΑΣΗ 3^η – ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σκοπός των Ομάδων Εργασίας είναι ο προσδιορισμός του Στρατηγικού Σχεδιασμού.

Η εργασία των ομάδων θα γίνει πάνω σε συγκεκριμένα θεματικά πεδία τα οποία θα επιλεγούν σύμφωνα με το αντικείμενο – τελικό σκοπό του πιλοτικού προγράμματος. Καθότι ο ιδανικός αριθμός των ομάδων είναι 3, είναι προφανές ότι οι ομάδες θα έχουν ανάμεικτα θεματικά πεδία. Είναι πολλές φορές καλό να γίνεται εσκεμμένα ανάμιξη των θεμάτων ώστε να προκύπτουν πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Αυτό είναι επιθυμητό, όπως και η συμμετοχή ατόμων από διαφορετικούς τομείς σε κάθε ομάδα, καθότι θα οδηγήσει σε πιο ολοκληρωμένες προτάσεις από κάθε συνάντηση εργασίας.

Η σύνθεση της κάθε ομάδας πρέπει να έχει ως εξής:

- Η πλειοψηφία των μελών της κάθε ομάδας (περίπου 70%) πρέπει να είναι άτομα άμεσα συνδεδεμένα με το θεματικό αντικείμενο (πχ καταλύματα, πολιτιστικοί σύλλογοι)
- Τα υπόλοιπα μέλη να είναι από σχετικούς τομείς που συνδέονται με το θεματικό αντικείμενο

- Να συμμετέχουν μερικοί εκλεγμένοι, σχετικοί με τα θέματα
- **ΠΡΟΤΑΣΗ:** Θα μπορούσε να επιλεγεί ένας εκπρόσωπος από τις ξεκάθαρες θεματικές ομάδες για να συμμετέχει σε κάποια άλλη.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ

- Πρέπει να γίνουν όσο το δυνατόν λιγότερες ομάδες (3 είναι ιδανικός αριθμός) ούτως ώστε να είναι αποτελεσματική η λειτουργία τους.
- Οι συναντήσεις των ομάδων πρέπει να είναι λίγες σε αριθμό (ιδανικά 3 συναντήσεις για κάθε ομάδα = σύνολο 9)
- Ο ιδανικός αριθμός συμμετεχόντων είναι 10 άτομα. Ένας καλός αριθμός μελών είναι τα 10-20.

Άσχετα με τον αριθμό αυτών που έχουν δηλώσει ότι θα συμμετάσχουν στις ομάδες, το σημαντικό είναι αυτοί που θα έρχονται στις συναντήσεις *να είναι πάντα οι ίδιοι*, έτσι ώστε να υπάρχει μια συνέχεια στη συζήτηση και να μην χάνεται χρόνος → παραγωγή maximum αποτελεσμάτων.

ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΛΩΝ

Η επιλογή των μελών πρέπει να γίνει με γνώμονα τα παρακάτω:

- την εξειδικευμένη γνώση τους σε θέματα που άπτονται του πιλοτικού προγράμματος
- τη θέση τους σε φορείς άμεσα συνδεδεμένους με τα θέματα της ανάπτυξης του αγροτουρισμού στην περιοχή
- την δυνατότητα τους να μπορέσουν να προσφέρουν στην ολοκληρωμένη προσέγγιση των προβλημάτων και στον καθορισμό των κατάλληλων λύσεων
- την εμπειρία τους σε αναπτυξιακά θέματα

Για τη σύσταση των ομάδων θα ακολουθηθούν τα εξής βήματα:

- Πρόταση μελών Ομάδας Συντονισμού και Υπεύθυνου Οργάνωσης για τα άτομα που θεωρείται ότι είναι χρήσιμα και απαραίτητα στις ομάδες – δημιουργία λίστας
- Επαφή και ενημέρωση των ατόμων αυτών
- Δημιουργία λίστας με τα άτομα που ενδιαφέρονται
- Διαμόρφωση των ομάδων
- Έγκριση από τον Υπεύθυνο Οργάνωσης

Σκοπός είναι η δημιουργία μιας κρίσιμης μάζας από «ανθρώπους-κλειδιά» οι οποίοι θα μπορούν να αντιδράσουν αποτελεσματικά στα ερεθίσματα που θα τους δίνονται σχετικά με την ανάπτυξη του αγροτουρισμού. Μέσα από ένα γόνιμο διάλογο πρέπει να προκύψουν όλες οι πλευρές των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται, όπως και ο μέγιστος αριθμός ιδεών για την διόρθωση της παρούσας κατάστασης. Ουσιαστικά θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα think-tank που να συνδυάζει όλες τις ενδιαφερόμενες πλευρές του πολυδιάστατου τομέα του «αγροτουρισμού» και απ' το οποίο θα προκύψουν πλήρεις και ολοκληρωμένες δράσεις.

Στην περίπτωση του Ρεθύμνου προτείνεται η λειτουργία 3^{ων} ομάδων με τα εξής θεματικά πεδία:

- Καταλύματα – Γαστρονομία
- Δραστηριότητες – Πολιτισμός
- Δικτύωση

ΦΑΣΗ 4^η – ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ & ΔΙΑΓΝΩΣΗ

ΣΤΑΔΙΑ

1. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ
2. ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ
3. ΜΕΛΕΤΗ
4. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΑΡΟΥΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ & ΔΙΑΓΝΩΣΗ
5. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου θα βασιστεί στον προσδιορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Πρέπει, δηλαδή, πρώτα να απαντήσουμε στο ερώτημα «τι θέλουμε να μάθουμε για να προχωρήσουμε σωστά;».

Υπεύθυνη για την σύνταξη του ερωτηματολογίου είναι η τριμελής Ομάδα Συντονισμού. Ο προσδιορισμός των πεδίων ενδιαφέροντος και των ερωτήσεων θα προκύψει από συνεργασία της ομάδας, όπου προτείνεται:

- να γίνει περιγραφή του σκοπού σύνθεσης του ερωτηματολογίου στον Σύμβουλο
- ο Σύμβουλος να προετοιμάσει μια πρόταση
- ο υπεύθυνος της ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ και ο Τοπικός Συντονιστής να ετοιμάσουν ολοκληρωμένες προτάσεις
- να γίνει μια συνάντηση για τον προσδιορισμό του ερωτηματολογίου, όπου θα είναι δυνατό να ελεγχθεί και η ποιότητα της δουλειάς του Συμβούλου, βλέποντας το βαθμό στον οποίο μπορεί να προβλέψει σωστά αυτά που πρέπει να κάνει.

Περιεχόμενο Ερωτηματολογίου

Η συνέντευξη κάθε ατόμου πρέπει να καλύπτει όλα τα θεματικά πεδία και να προσπαθήσει να καλύψει τους παρακάτω τομείς:

- Ελαφρά περιγραφή της άποψής του για την κατάσταση και την επιχείρησή /φορέα /θέση του (γενική άποψη για το τι κάνει, με τι ασχολείται – προφίλ)
- Ελαφρά περιγραφή του τι προσφέρει (πχ B&B με 6 δωμάτια κλπ χωρίς πρωϊνό)
- Αρχεία που μπορεί να διαθέτουν – όπου υπάρχουν (πχ έντυπα, φωτογραφίες)
- Τιμές και τουριστική σεζόν (ημερομηνίες έναρξης και λήξης εργασίας)
- Πελάτες - προφίλ, budget, διαφορές πελατών ανάλογα με την εποχή (πχ υπάρχει περίοδος όπου έρχονται μόνο από Κρήτη ή από την υπόλοιπη Ελλάδα κλπ → ΣΚΟΠΟΣ: να δούμε αν υπάρχουν εποχές για κάθε πελάτη), group composition (πχ οικογένειες, ηλικιωμένοι)
- Αν υπάρχουν χώροι συνεδρίασης – εξυπηρετούν για συναντήσεις
- Μια ιδέα για το τι ψάχνουν οι πελάτες → *βαθμός ικανοποίησής τους* (τι είδους ερωτήσεις /σχόλια κάνουν οι πελάτες σχετικά με την επίσκεψή τους – πχ αστυνομία, τράπεζες, κακό οδικό δίκτυο → για να έχουμε μια ιδέα για το πώς περνούν οι επισκέπτες τον καιρό τους = *ΖΗΤΗΣΗ*)
- Πως εξελίσσεται η αγορά (πχ αν νιώθουν ότι η «ποιότητα» των επισκεπτών χειροτερεύει, πως αλλάζει το προφίλ τους, αν έχουν περισσότερο κόσμο, αν υπάρχει συνεχής αύξηση ή σημειώθηκε μόνο πέρυσι)
- Ποιοι είναι οι συνεργάτες τους - με ποιόν δουλεύουν → εντοπισμός παλαισίου συνεργασίας (πχ με πολιτιστικό κέντρο, γιατί, είναι επίσημο, υπάρχει κέρδος, είναι σχετικό με τον τουρισμό, πως βοηθάει)
- Τι δεν κάνουν αλλά θα ήθελαν – νέες συνεργασίες (πχ βοήθεια από πλευράς δήμου για τον καθαρισμό του δρόμου πιο συχνά – βοήθεια για τη λειτουργία του καταλύματος εκτός σεζόν)
- Τα project τους – αν έχουν (πχ έχουν ένα B&B και θέλουν να ανοίξουν κι άλλο και μια εγκατάσταση για παραγωγή και πώληση τοπικών προϊόντων)

- Πράγματα με τα οποία δεν είναι ικανοποιημένοι
- Τρόπος προώθησης των «προϊόντων» τους – promotion & communication

ΛΙΣΤΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Θα ετοιμαστεί μια λίστα από τον Τοπικό Συντονιστή για τα άτομα από τα οποία θα πρέπει να πάρουν συνέντευξη. Ο υπεύθυνος της ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ πρέπει να ελέγξει την πληρότητα της λίστας και αν το θεωρήσει αναγκαίο να προτείνει να προστεθούν και άλλα μέλη. Η Ομάδα Συντονισμού πρέπει να συμφωνήσει για την λίστα και να την προσδιορίσει ακριβώς το πρόγραμμα των συνεντεύξεων.

Ο αριθμός των απαραίτητων συνεντεύξεων είναι τουλάχιστον 60 (minimum).

Στην περίπτωση που κατά την διενέργεια των συνεντεύξεων ο Σύμβουλος θεωρήσει ότι είναι απαραίτητο να προστεθούν άτομα, ετοιμάζει μια άλλη λίστα την οποία προτείνει στην Ομάδα Συντονισμού και η οποία πρέπει να εγκριθεί ούτως ώστε να γίνουν οι συνεντεύξεις.

Οι προτάσεις για την σύνταξη της αρχικής λίστας μπορούν να γίνουν μέσω mail αλλά για την τελική απόφαση και έγκριση της λίστας είναι απαραίτητη η διενέργεια συνάντησης της Ομάδας Συντονισμού για συζήτηση και οριστικοποίηση των προτάσεων.

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ

Όπως αναφέρθηκε, πρέπει να γίνουν περίπου 60 συνεντεύξεις, καλύπτοντας όλα τα θεματικά πεδία που αφορούν το πιλοτικό πρόγραμμα.

Πρέπει να εξασφαλιστεί ότι συνεντεύξεις, εκτός από επιχειρηματίες του κλάδου, πρέπει να επικεντρωθούν και σε άτομα που έχουν πολιτική σημασία (πχ ο υπεύθυνος τουριστικής προβολής της Νομαρχίας).

Η διενέργεια των συνεντεύξεων θα γίνει από τον Σύμβουλο, σύμφωνα με τα παρακάτω δεδομένα:

- Κάθε συνέντευξη υπολογίζεται να κρατήσει 1,5 με 2 ώρες
- Εμπειρικά έχει υπολογιστεί ότι κατά μέσο όρο μπορούν να γίνουν 3 συνεντεύξεις την ημέρα
- Πρέπει να καθοριστεί αναλυτικό πρόγραμμα συνεντεύξεων όπου θα υπολογιστεί η κατανομή (χωρική και χρονική) του προγράμματος αυτού – μετρημένο πάντα σε «εργάσιμες» μέρες

Μετά το πέρας των συνεντεύξεων, η Ομάδα Συντονισμού πρέπει να έχει πρόσβαση στα αρχεία τους, ούτως ώστε να ελέγξει:

- την πληρότητα και την ποιότητα της δουλειάς που έγινε,
- ότι κατά την προετοιμασία της αναφοράς συμπεριλαμβάνονται όλα τα απαραίτητα ευρήματα των συνεντεύξεων

Πρέπει να υπάρξει πρόβλεψη για την περίπτωση ατόμων που θέλουν να δηλώσουν ή να καταγγείλουν πράγματα ανώνυμα. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχουν δύο λύσεις για την Ομάδα Συντονισμού:

1. θα έχει πρόσβαση μόνο στο εσωτερικό των φακέλων (ανώνυμα)
2. θα δεσμευτεί για την διαφύλαξη της ανωνυμίας των ατόμων

Οι φάκελοι των συνεντεύξεων μπορούν να διατηρηθούν για περίπου 6 μήνες (ή περισσότερο) στο αρχείο, όμως, καθώς τα πράγματα θα αρχίζουν να αλλάζουν, δεν θα έχει νόημα η παραπέρα αναφορά σε αυτές.

Ιδιαίτερη σημαντικό είναι η διαδικασία αυτή να γίνει από συμβούλους που έχουν εμπειρία. Σκοπός αυτού του είδους της προσέγγισης είναι να εξασφαλιστεί ότι θα γίνει καταγραφή, «μετάφραση» και ανάδειξη των πραγματικών προβλημάτων.

Αν δεν γίνουν συνεντεύξεις, οι συμμετέχοντες δεν αναγνωρίζουν τα πορίσματα και τα συμπεράσματα που υπάρχουν στα έγγραφα που τους δίνονται, με αποτέλεσμα να νοιώθουν ότι δεν τους αφορά, να μην ασχολούνται και να μην συμμετέχουν στις ομάδες εργασίας.

ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ & ΔΙΑΓΝΩΣΗ – ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΚΕΙΜΕΝΟΥ

Μετά τη διεξαγωγή όλων των συνεντεύξεων πρέπει τα αποτελέσματα που προκύπτουν να ομογενοποιηθούν και να αποτελέσουν βάση για την καταγραφή (ή μάλλον επιβεβαίωση) της παρούσας κατάστασης και, κυρίως, τη διενέργεια της «διάγνωσης». Αυτή η αναφορά θα χρησιμοποιηθεί για την προετοιμασία των εγγράφων πάνω στα οποία θα δουλέψουν οι Ομάδες Εργασίας.

Μετά την επεξεργασία των δεδομένων και την προετοιμασία της αναφοράς που προκύπτει από την καταγραφή της παρούσας κατάστασης και τη «Διάγνωση» πρέπει να γίνει συνάντηση της Ομάδας Συντονισμού με σκοπό:

- Τον έλεγχο της ποιότητας και της πληρότητας της αναφοράς του Συμβούλου
- Αξιολόγηση του εγγράφου που έχει προετοιμαστεί για τις Ομάδες Εργασίας

Για την αποφυγή παρεξηγήσεων και σπατάλης χρόνου σε λάθος ενέργειες, είναι πολύ σημαντικό να έχει γίνει απόλυτα κατανοητό από τον Σύμβουλο η κατεύθυνση στην οποία πρέπει να κινηθεί και το αναμενόμενο τελικό αποτέλεσμα της καταγραφής και διάγνωσης, όπως τονίστηκε και στην περιγραφή της πρώτης συνάντησης.

Αν διαπιστωθεί από την Ομάδα Συντονισμού ότι η δουλειά που έχει γίνει είναι κατά οποιοδήποτε τρόπο ανεπαρκής, θα πρέπει να ξαναγίνει προσδιορισμός των δεδομένων που είναι αναγκαία για την ολοκλήρωση της κάθε φάσης και ο Σύμβουλος να επαναλάβει την εργασία ή μέρος της, ούτως ώστε να φέρει τα απαραίτητα αποτελέσματα. Είναι πιθανό αυτό να πρέπει να επαναληφθεί πολλές φορές.

Σε αυτή την περίπτωση, είναι πιθανό να υπάρξουν αντιδράσεις από την πλευρά του Συμβούλου, οπότε και η Ομάδα Συντονισμού θα πρέπει να επικαλεστεί τη σύμβαση που υπογράφηκε για την ανάληψη του έργου και στην οποία θα πρέπει να αναγράφονται λεπτομερώς οι υποχρεώσεις του.

Η προετοιμασία του εγγράφου για τα μέλη των Ομάδων είναι από τις κρίσιμότερες εργασίες και αποτελούν τη βασική παράμετρο για τη διενέργεια μιας επιτυχημένης συνάντησης.

Η καταγραφή της παρούσας κατάστασης και η «διάγνωση» δεν πρέπει να είναι απλή αναφορά, για παράδειγμα, των επιχειρήσεων και υποδομών που υπάρχουν. Σκοπός είναι να δοθεί μια ακριβής ιδέα για το τι μπορεί να γίνει, δηλαδή ποια είναι η κατάσταση σε σχέση με αυτό που σκοπεύουμε να κάνουμε στο πιλοτικό πρόγραμμα. Σκοπός είναι να εντοπίσουμε τα προβλήματα για την ανάπτυξη του τουρισμού υπαίθρου.

Αν ο σύμβουλος έχει μεγάλη εμπειρία και γνώσεις από το χώρο του τουρισμού και ξέρει πράγματα σχετικά με το χώρο γύρω από τον οποίο γίνεται μια συνέντευξη, μπορεί να προσθέσει και δικά του σχόλια.

Εκτός από τις συνεντεύξεις, άλλη σημαντική πηγή συλλογής πληροφοριών για την καταγραφή της παρούσας κατάστασης και την διενέργεια της «Διάγνωσης» είναι η

μελέτη. Ο απαιτούμενος χρόνος για μελέτη πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά τον υπολογισμό των ημερών που θα χρειαστεί ο Σύμβουλος για την καταγραφή.

Καλή πρακτική αποτελεί η δημιουργία, από την Ομάδα Συντονισμού, μιας λίστας από μελέτες τις οποίες πρέπει να λάβει υπόψη του ο Σύμβουλος προκειμένου να ολοκληρώσει το έργο του αποτελεσματικά.

Χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στη διατύπωση των συμπερασμάτων. Για παράδειγμα, αν προκύψει ότι ναι μεν είναι λίγα τα καταλύματα, αλλά είναι άδεια, αυτό σημαίνει ότι δεν χρειάζεται να γίνουν νέες επενδύσεις για τη δημιουργία καταλυμάτων.

→ Σκοπός είναι η περιγραφή των προβλημάτων στην πραγματική τους διάσταση, και όχι η παρουσίαση των πραγμάτων που είναι αποδεκτό ότι υπάρχουν και ισχύουν (πχ το κλίμα).

Σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη και να εντοπιστούν στην καταγραφή / διάγνωση είναι οι εξής:

- Τα καταλύματα αποτελούν το κυρίως κομμάτι – βάση της ανάπτυξης του προγράμματος
- Μπορεί να υπάρχει η δυνατότητα να γίνουν πολύ ενδιαφέροντα project (πχ η αναπαλαίωση του παλιού οικισμού στα ελαιοτριβεία της Μονής Αρκαδίου) και τα οποία μπορεί για κάποιους λόγους να μην δουλεύουν αλλά να υπάρχει η δυνατότητα να βοηθηθούν και να προωθηθούν
- Για την προετοιμασία συμπερασμάτων χρειάζεται πολυδιάστατη και εκ βάθους μελέτη της κάθε περίπτωσης. Πχ - Ενώ μπορεί κατά την καταγραφή να προκύψει ότι τα υπάρχοντα εστιατόρια δεν είναι ανοιχτά το χειμώνα παρόλο που υπάρχουν επισκέπτες για 8 μήνες, το συμπέρασμα που πρέπει να βγει ΔΕΝ είναι ότι πρέπει να μένουν ανοιχτά όλο το χρόνο. Αντίθετα πρέπει να έχει μελετηθεί ποιος απ' αυτούς τους 8 μήνες (πχ Μάρτιο, Οκτώβριο) δημιουργείται πραγματικά πρόβλημα στην εξυπηρέτηση των πελατών, ούτως ώστε να υπάρχει σύνδεση με το οικονομικό στοιχείο των δράσεων (στην προκειμένη περίπτωση θα ήταν: θέλω να φάω και δεν βρίσκω – δεν εξυπηρετούμαι - θέλω να φύγω). Άρα το γενικότερο συμπέρασμα για ένα τέτοιου είδους πρόβλημα είναι ότι υπάρχουν προβλήματα στην αναδιοργάνωση και τον συντονισμό της λειτουργίας επιχειρήσεων και υπηρεσιών.

Δουλειά της Ομάδας Συντονισμού είναι να προκαλέσει τις ομάδες εργασίας να δουλέψουν αποτελεσματικά. Για να πετύχει αυτό είναι απαραίτητα τα παρακάτω:

- Να γίνει σωστή, αντιπροσωπευτική και ολοκληρωμένη προσέγγιση της πραγματικής κατάστασης και των προβλημάτων που προκύπτουν, τα οποία πρέπει και να οριστούν
- Να δοθούν αυτά τα στοιχεία στα μέλη σ' ένα ολοκληρωμένο και συνοπτικό κείμενο
- Τα μέλη να κατανοήσουν και να ξεκαθαρίσουν την κατάσταση και όλες τις διαστάσεις του προβλήματος που πρέπει να λυθεί
- Να υπάρξει σωστή αντίδραση από τα μέλη, ούτως ώστε να προκύψουν σωστές τοποθετήσεις και προτάσεις πάνω στα δεδομένα του εγγράφου

Τα θέματα που πρέπει να καλύπτονται / θίγονται στο έγγραφο που θα προετοιμαστεί για τις Ομάδες πρέπει να συμπεριλαμβάνουν τουλάχιστον τα παρακάτω:

- Που υπάρχει αγροτουρισμός
- Πως δουλεύει
- Χρόνος λειτουργίας (χαρακτηριστικά σεζόν)
- Γιατί δουλεύει σε κάποιες περιοχές – σε κάποιες άλλες γιατί όχι
- Λίστα από προβλήματα που παρουσιάζονται στην ανάπτυξη του τουρισμού υπαίθρου

- Λίστα από τα πράγματα που πιστεύουν οι άνθρωποι ότι πρέπει να γίνουν - προσδοκίες
- Λίστα από ομαδοποιημένες προτάσεις πάνω σε συγκεκριμένους τομείς
- Σημαντικά project που προκύπτουν

Σε γενικές γραμμές, τα στοιχεία που θα συλλεχθούν όπως και οι αναφορές και τα έγγραφα που θα προκύψουν από την επεξεργασία τους θα είναι:

1. Μια περιγραφή του τι υπάρχει
2. Μια λίστα προβλημάτων

Η παρουσίασή τους πρέπει να γίνει με συνθετικό τρόπο.

ΦΑΣΗ 5^η - ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΡΟΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΣΤΑΔΙΑ

1. Ορισμός Ημερομηνίας

Ορίζεται ημερομηνία για την συνάντηση των ομάδων, ώστε να είναι εφικτή η προετοιμασία του εγγράφου και η προετοιμασία των μελών. Οι Ομάδες Εργασίας είναι καλό να συνεδριάζουν σε κοντινές ημερομηνίες (1 κάθε μέρα ή ανά 2 μέρες). Την ημέρα των συναντήσεων πριν θα προηγηθεί συνάντηση της Ομάδας Συντονισμού και μετά θα ακολουθήσει συνάντηση για την σύνταξη των συμπερασμάτων.

2. Έγκριση Κειμένου

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω το έγγραφο, που προορίζεται για τις Ομάδες Εργασίας πρέπει να έχει εγκριθεί καταρχήν από την Ομάδα Συντονισμού και να έχει και το OK του Τοπικού Οργανωτή.

3. Αποστολή Κειμένου στα Μέλη των Ομάδων

Αφού οριστεί και η ημερομηνία συνάντησης, το τελικό κείμενο πρέπει να αποσταλεί σ' όλα τα μέλη των ομάδων με ευθύνη του Τοπικού Συντονιστή, τουλάχιστον 1 με 2 βδομάδες πριν τη συνάντηση.

ΣΤΑΔΙΑ

ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ

Η οργάνωση της συνάντησης γίνεται από τον Τοπικό Συντονιστή.

Η Ομάδα Συντονισμού έχει στη διάθεσή της περισσότερες πληροφορίες από τις Ομάδες Εργασίας και σκοπός της είναι να καθοδηγήσει την εργασία τους. Πριν από κάθε συνάντηση η Ομάδα Συντονισμού θα αποφασίζει, σύμφωνα με το έγγραφο που έχει προετοιμαστεί, ποια σημεία είναι αυτά στα οποία πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση κατά τις συνεδριάσεις.

ΕΡΓΑΣΙΑ ΟΜΑΔΩΝ

Η εργασία των 3^{ων} ομάδων θα γίνεται παράλληλα και σε κάθε συνάντηση θα κρατούνται πρακτικά. Υπολογίζεται ότι η κάθε συνάντηση θα διαρκεί 2 με 3 ώρες κατά μέσο όρο.

Τα στοιχεία με τα οποία θα δουλέψουν οι ομάδες θα είναι τα ίδια, ενώ ανάλογα με το θεματικό αντικείμενο και τη σύνθεση της κάθε ομάδας θα προκύπτουν διαφορετικές προτάσεις.

Μετά τη συνάντηση της κάθε ομάδας, θα συνταχθούν οι αναφορές ξεχωριστά. Στο τέλος, τα πορίσματα και οι απόψεις όλων θα ομογενοποιηθούν ούτως ώστε να ετοιμαστεί το έγγραφο το οποίο θα χρησιμοποιήσουν οι ομάδες στην επόμενη συνεδρίασή τους.

Η λειτουργία των ομάδων είναι *δημοκρατική*. Αφενός, οι ομάδες θα δουλέψουν μαζί και θα πάρουν αποφάσεις για το τι ισχύει και τις ενέργειες που πρέπει να ληφθούν. Αφετέρου, μέσω της μελέτης και της συλλογής πληροφοριών που θα γίνει για την καταγραφή της παρούσας κατάστασης, τα μέλη των ομάδων θα έχουν άμεση πρόσβαση σε έγκυρα δεδομένα τα οποία διαθέτει η τοπική αυτοδιοίκηση και οι φορείς, στα οποία θα βασιστούν για τις αποφάσεις που θα πάρουν.

Σε κάθε συνάντηση, καθώς τα μέλη έχουν ενημερωθεί από το έγγραφο που έχει προετοιμαστεί και τους έχει αποσταλεί, ξεκινά άμεσα ο διάλογος, ο οποίος στηρίζεται στους εξής δύο άξονες:

1. Κατά πόσο ισχύουν αυτά που παρατίθενται στο έγγραφο
2. Προτάσεις για την λύση των προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων του πιλοτικού προγράμματος.

Η εργασία και οι προτάσεις των μελών σε κάθε ομάδα θα βασίζονται στα έγγραφα που θα προετοιμάζονται για κάθε συνάντηση από τον σύμβουλο.

Σκοπός των συναντήσεων είναι τα μέλη να είναι ενεργητικά και όχι παθητικά. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να δοθεί μεγάλη έμφαση στον τρόπο με τον οποίο θα συνταχθούν τα έγγραφα των συναντήσεων, ούτως ώστε να μην παρουσιάζουν απλά μια κατάσταση που είναι γνωστή και αποδεκτή απ' όλους, αλλά να καταλήγουν σε μια λίστα αποτελεσμάτων – συμπερασμάτων τα οποία θα προτρέπουν σε σχολιασμό και προτάσεις.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ

1^η ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ

Θα γίνει μετά την ολοκλήρωση της πρώτης φάσης (καταγραφή παρούσας κατάστασης) ως εξής:

- Παρουσίαση της ανάλυσης της καταγραφής
- Συζήτηση
- Συναίνεση όσον αφορά την πραγματική διάσταση της παρούσας κατάστασης
- Προτάσεις και καθορισμός της γενικής κατεύθυνσης των δράσεων.

2^η ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ

Θα γίνει μετά την ολοκλήρωση της δεύτερης φάσης (Διάγνωση) ως εξής:

- Παρουσίαση της «Διάγνωσης» και των πορισμάτων της 1^{ης} συνάντησης
- Συζήτηση και ορισμός των κατευθυντήριων γραμμών της στρατηγικής
- Σχεδιασμός και γενική περιγραφή δράσεων που προκύπτουν (λίστα προδράσεων)
- Πρωταρχικός ορισμός προτεραιοτήτων

Η σύγκριση μεταξύ της «Διάγνωσης» και του αποτελέσματος της πρώτης συνεδρίασης θα αποτελέσει το αντικείμενο της δεύτερης συνεδρίασης κάθε ομάδας εργασίας, η οποία θα οδηγήσει στις κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής και σε ένα σχέδιο προδράσεων.

3^η ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ

- Παρουσίαση αξόνων δράσης και λίστας προδράσεων από τη 2^η συνάντηση
- Προσδιορισμός σχεδίου δράσης

- Προσδιορισμός συμμετεχόντων (ομάδες εργασίας για κάθε έργο)
- Ορισμός προτεραιοτήτων
- Καθορισμός χρονοδιαγράμματος

Όπως προκύπτει, από τη «Διάγνωση» προκύπτουν προτάσεις, και από τις προτάσεις προσδιορίζεται το πρόγραμμα δράσεων.

ΦΑΣΗ 6^η – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Με την ολοκλήρωση των 3^{ων} συναντήσεων, γίνεται συλλογή όλων των δεδομένων, πληροφοριών και προτάσεων που έχουν προκύψει από τις συναντήσεις και ξεκινάει η σύνταξη του στρατηγικού σχεδιασμού.

Σε αυτή τη φάση, ο σύμβουλος πρέπει να ετοιμάσει την τελική έκδοση του λεπτομερούς προγράμματος δράσεων. Για κάθε δράση, θα πρέπει να προσδιοριστούν τα παρακάτω:

- Τις προδιαγραφές για την υλοποίηση της δράσης (αρκετά ακριβείς ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρόσκληση υποβολής προτάσεων),
- Το πρόσωπο ή τον φορέα υλοποίησής της,
- Τα άλλα πρόσωπα που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή της,
- Το κόστος του προγράμματος,
- Το επίπεδο προτεραιότητάς του,
- Τις ημερομηνίες έναρξης και ολοκλήρωσης (χρονοδιάγραμμα).

Η τελική έκδοση του στρατηγικού σχεδιασμού πρέπει να εγκριθεί απ' την Ομάδα Συντονισμού και από τον Υπεύθυνο Οργάνωσης.

ΦΑΣΗ 7^η – ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ & ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Μετά τον καθορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού και τον προσδιορισμό των δράσεων όπως αναφέρεται παραπάνω, θα διοργανωθεί συνάντηση για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων από τον Υπεύθυνο Οργάνωσης και την «ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕ».

Η συνάντηση θα είναι ανοιχτή στο ευρύ κοινό και θα παρουσιαστούν τα εξής:

- Οι ομάδες εργασίας
- Η πορεία του προγράμματος
- Τα συμπεράσματα – πορίσματα των ομάδων εργασίας
- Οι δράσεις που προκύπτουν
- Το χρονοδιάγραμμα υλοποίησής τους

ΒΗΜΑ 4ο – ΤΡΟΠΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ

Μετά την ολοκλήρωση και τον προσδιορισμό του στρατηγικού σχεδιασμού, προκύπτει μια συγκεκριμένη λίστα από δράσεις. Για την οργάνωση και υλοποίηση των δράσεων αυτών υπεύθυνος είναι ο Τοπικός Συντονιστής ο οποίος πρέπει:

- Να οργανώσει τις ενέργειες σύμφωνα με την σειρά προτεραιότητας που έχει αποφασιστεί
- Να οργανώσει τις απαραίτητες συνεδριάσεις με τους εμπλεκόμενους σε κάθε ενέργεια
- Να σχεδιάσει τις απαιτήσεις σε επιχορήγηση όταν χρειάζεται και να διασφαλίζει ότι η επιχορήγηση είναι εφικτή
- Να οργανώσει οποιαδήποτε συνεδρίαση είναι απαραίτητη για τον καλό συντονισμό των εμπλεκόμενων

- Να ελέγχει ότι κάθε δράση ολοκληρώνεται και λειτουργεί αποτελεσματικά.

ΒΗΜΑ 5ο – ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ

Για κάθε δράση ξεχωριστά θα πρέπει να προσδιοριστούν τα απαραίτητα μέσα και οι μέθοδοι για την υλοποίησή τους.

ΒΗΜΑ 6ο – ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ

Για κάθε μια από τις δράσεις που θα προκύψουν από το στρατηγικό σχεδιασμό, αφού καθοριστούν τα μέσα και η μέθοδος για την υλοποίησή τους, πρέπει να γίνει μια πρόβλεψη του αποτελέσματος.

ΒΗΜΑ 7ο – ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ, ΕΠΙΒΛΕΨΗ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΕΡΓΟΥ

ΒΗΜΑ 8ο – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΒΗΜΑ 9ο – ΔΗΜΟΣΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΒΗΜΑ 10ο – ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΕΠΟΜΕΝΩΝ ΚΙΝΗΣΕΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

Ο Υπεύθυνος Οργάνωσης πρέπει να είναι εκλεγμένο τοπικό πολιτικό πρόσωπο και ρόλος του είναι να έχει την υψηλή εποπτεία όλου του προγράμματος. Ο ρόλος του είναι πολύ κρίσιμος καθώς είναι εγγυητής του πιλοτικού προγράμματος και θα αποδεικνύει την αποφασιστικότητα της τοπικής αυτοδιοίκησης στην υλοποίησή του.

Ο Υπεύθυνος Οργάνωσης θα δίνει την τελική έγκριση για την επιλογή του Τοπικού Συντονιστή, του Συμβούλου, των συμμετεχόντων στις ομάδες εργασίας, το πρόγραμμα δράσης και τις προτεραιότητες των δράσεων και γενικότερα θα έχει την εποπτεία του σχεδιασμού και της υλοποίησης του προγράμματος σε συνεργασία με την «ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕ».

3. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΤΟΠΙΚΟΥ ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗ

Ο Τοπικός Συντονιστής θα εργάζεται υπό την επίβλεψη του Υπεύθυνου Οργάνωσης και με την βοήθεια της «ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕ». Η εργασία του καλύπτει τον προσδιορισμό της στρατηγικής και την ρύθμιση και υλοποίηση των ενεργειών που περιγράφονται στο πρόγραμμα δράσης:

2. Κατά τον προσδιορισμό της στρατηγικής, ο Τοπικός Συντονιστής πρέπει:

- Να γνωρίζει τους διάφορους εμπλεκόμενους που συμμετέχουν στην ανάπτυξη του αγροτουρισμού (εκλεγμένα πρόσωπα, εκπρόσωπους των διάφορων τύπων καταλυμάτων, εκπρόσωπους χώρων εστίασης, υπεύθυνους δραστηριοτήτων (πολιτιστικών, φυσιολατρικών ή άλλων), υπεύθυνους μάρκετινγκ τουριστικών προϊόντων)
- Να γνωρίσει το σύμβουλο στους παραπάνω εμπλεκόμενους
- Να είναι υπεύθυνος για τη λειτουργία των διάφορων ομάδων εργασίας, με τους παρακάτω τρόπους:
 - ελέγχοντας ότι οι εκθέσεις του συμβούλου έχουν συνταχθεί εγκαίρως και έχουν την απαραίτητη ποιότητα. Σ' αυτό του το έργο θα βοηθηθεί από την «ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕ», ο ρόλος της οποίας θα είναι να βεβαιώσει ότι ο σύμβουλος έχει δώσει στις ομάδες τις πληροφορίες που χρειάζονται για να λειτουργήσουν σωστά,
 - οργανώνοντας τις διάφορες συνεδριάσεις των ομάδων εργασίας - καθορίζοντας ημερομηνίες, εξασφαλίζοντας χώρο συνάντησης, παρέχοντας εγκαίρως στα μέλη των ομάδων τις πληροφορίες που χρειάζονται, προσκαλώντας τα μέλη των ομάδων στις συνεδριάσεις που πρέπει να παρευρεθούν,
 - ελέγχοντας ότι ο σύμβουλος ετοιμάζει τις αναφορές μετά από κάθε συνεδρίαση (θα παρουσιάζονται όλες οι απόψεις που εκφράζονται – σε αυτό θα βοηθηθεί από την «ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕ»),
 - όντας αρμόδιος, με τη βοήθεια της «ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕ», για την ποιότητα της τελικής έκθεσης, ο Τοπικός Συντονιστής θα πρέπει να εγγυηθεί ότι το σχέδιο δράσης είναι αρκετά λεπτομερές και αρκετά εφικτό ώστε να υλοποιηθεί.

3. Μετά τον προσδιορισμό της στρατηγικής, ο Τοπικός Συντονιστής θα είναι **ο κύριος υπεύθυνος** για την οργάνωση και υλοποίηση των δράσεων, συγκεκριμένα:

- Οργανώνοντας τις ενέργειες σύμφωνα με την σειρά προτεραιότητας που έχει αποφασιστεί από τις ομάδες εργασίας και έχει γίνει αποδεκτή από το Υπεύθυνο Οργάνωσης
- Οργανώνοντας τις απαραίτητες συνεδριάσεις με τους εμπλεκόμενους σε κάθε ενέργεια
- Σχεδιάζοντας τις απαιτήσεις σε επιχορήγηση όταν χρειάζεται και ελέγχοντας ότι η επιχορήγηση είναι τελικά εφικτή
- Ελέγχοντας ότι κάθε δράση καταλήγει σε μια αποτελεσματική λειτουργία
- Οργανώνοντας οποιαδήποτε συνεδρίαση είναι απαραίτητη για τον καλό συντονισμό των εμπλεκόμενων

ΠΡΟΦΙΛ:

Ο Τοπικός Συντονιστής πρέπει αρχικά να είναι ή να γίνει εξειδικευμένος στην τοπική ανάπτυξη, και ειδικά στο τουρισμό. Πρέπει να γνωρίζει ή να γίνει γνώστης της διαχείρισης τουριστικών επιχειρήσεων προκειμένου να κατανοήσει τις δυσκολίες του τομέα και τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης τουριστικών επιχειρήσεων και των τοπικών συλλογικών έργων.

Η εργασία του Τοπικού Συντονιστή είναι πλήρους απασχόλησης.

4. ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ

Η περιοχή που θα εφαρμοστεί το πρόγραμμα είναι ο Νομός Ρεθύμνης στην Κρήτη.

Ο σύμβουλος θα βοηθήσει τις τοπικές αρχές στην διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδιασμού για την ανάπτυξη του αγροτουρισμού στην περιοχή. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα προκύψει από τα τέσσερα βήματα:

1. Παρούσα κατάσταση
2. «Διάγνωση»
3. Κατευθυντήριες γραμμές στρατηγικής
4. Λεπτομερές πρόγραμμα δράσης

Η κάθε ομάδα εργασίας θα συναντηθεί τρεις φορές, μία στο τέλος της πρώτης φάσης (καταγραφή της παρούσας κατάστασης) , μία στο τέλος της δεύτερης φάσης (διάγνωσης) και μία τελική για να διαμορφώσουν το πρόγραμμα δράσης.

Για κάθε μια από τις παραπάνω συνεδριάσεις ο σύμβουλος θα παράσχει το έγγραφο υλικό τουλάχιστον 15 ημέρες πριν.

Οι τρεις ομάδες εργασίας είναι πάνω στις παρακάτω θεματικές:

1. Καταλύματα και γαστρονομία
2. Δραστηριότητες και πολιτισμός
3. Δικτύωση

1. Παρούσα κατάσταση

Ο σύμβουλος θα συνοψίσει τα διάφορα υπάρχοντα καταλύματα, εστιατόρια, καφενεία, δραστηριότητες (πολιτιστικές, φυσικές, φυσιολατρικές), προγράμματα - πρωτοβουλίες και οργανωτικά στοιχεία (δικτύωση, προώθηση κλπ).

Για κάθε ένα, θα δώσει μια ιδέα των πραγματικών χρονικών περιόδων λειτουργίας (ημερομηνίες έναρξης και λήξης εργασιών), του προφίλ των πελατών (προέλευση, προϋπολογισμός ταξιδιού κ.λ.π.) και των προβλημάτων που αντιμετωπίζονται.

Για την ολοκλήρωση αυτού του σταδίου ο Σύμβουλος, σε συνεργασία με τον Τοπικό Συντονιστή και την «ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΑΕ», θα δημιουργήσει ένα ερωτηματολόγιο το οποίο και θα απευθύνει σε πάνω από 60 ενδιαφερόμενα για τον αγροτουρισμό μέρη (επιχειρηματίες, φορείς κλπ). Οι συνεντεύξεις με τα ενδιαφερόμενα μέρη θα πρέπει να δώσουν πληροφορίες για, παράδειγμα, τα κάτωθι:

- Περίοδοι λειτουργίας επιχειρήσεων και πληρότητα
- Προφίλ πελατών ανάλογα με την εποχή και το προϊόν που προσφέρεται
- Προβλήματα που αντιμετωπίζονται
- Συνεργασίες που προκύπτουν
- Προγράμματα που μπορούν να γίνουν - προτάσεις
- Πως εξελίσσεται η αγορά
- Σχόλια και βαθμός ικανοποίησης πελατών σχετικά με την επίσκεψή τους

Επίσης, θα κάνει έρευνα σχετικά με τα κοινά προγράμματα-πρωτοβουλίες που με κάποιο τρόπο επηρεάζουν τον αγροτουρισμό: γραφείο τουρισμού στο Ρέθυμνο, θαλάσσια θέρετρα στην ακτή κ.λπ.

Κάνοντας αυτό, θα εξετάσει την άποψη που έχουν οι διάφορες κατηγορίες επισκεπτών σχετικά με την κατάσταση του τουρισμού στην ενδοχώρα και το πώς θα έπρεπε να είναι. Θα συνοψίσει όλα αυτά τα στοιχεία σε ένα έγγραφο που θα είναι εύπεπτο και κατανοητό, για τα μέλη των ομάδων εργασίας. Η πρώτη συνεδρίαση κάθε ομάδας θα εργαστεί πάνω σ' αυτό το έγγραφο.

2. Διάγνωση

Η Διάγνωση θα είναι το αποτέλεσμα μιας SWOT ανάλυσης (ανάλυσης δυνατών και αδύνατων σημείων) που θα εφαρμοστεί στα διάφορα στοιχεία του σημείου 1 (της παρούσας κατάστασης). Η Διάγνωση θα πρέπει επίσης να συνοψιστεί σε ένα έγγραφο που θα είναι εύπεπτο και κατανοητό.

Η σύγκριση μεταξύ της Διάγνωσης και του αποτελέσματος της πρώτης συνεδρίασης θα αποτελέσει το αντικείμενο της δεύτερης συνεδρίασης κάθε ομάδας εργασίας, η οποία θα οδηγήσει στις κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής και σε ένα σχέδιο προ-δράσεων.

3. Κατευθυντήριες γραμμές στρατηγικής

4. Λεπτομερές πρόγραμμα δράσης

Μετά από τη δεύτερη συνάντηση των τριών ομάδων εργασίας, οι κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής και το λεπτομερές πρόγραμμα δράσης πρέπει να προσδιοριστούν.

Για κάθε δράση, ο σύμβουλος θα περιγράψει τις προδιαγραφές (αρκετά ακριβείς ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρόσκληση υποβολής προτάσεων), το πρόσωπο ή τον φορέα υλοποίησής της, τα άλλα πρόσωπα που απαιτούνται για την ολοκλήρωσή, το κόστος του προγράμματος, το επίπεδο προτεραιότητάς του, τις ημερομηνίες έναρξης και ολοκλήρωσης.

Το πρόγραμμα δράσης και οι κατευθυντήριες γραμμές της στρατηγικής θα δοθούν στις ομάδες εργασίας σε ένα εύπεπτο και κατανοητό έγγραφο. Η τελευταία έκδοση πρέπει να γίνει αφότου έχουν συναντηθεί οι ομάδες για την τρίτη φορά.

Οργάνωση

Καθ' όλη τη διάρκεια των εργασιών, ο Σύμβουλος θα λειτουργεί στην περιοχή του πιλοτικού προγράμματος, υπό την τεχνική επίβλεψη του Τοπικού Συντονιστή και της "ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ Α.Ε.".

ΡΟΛΟΣ ΑΓΡΟΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗΣ

- Προετοιμασία πρώτης συνάντησης για την παρουσίαση της μεθοδολογίας του πιλοτικού προγράμματος
- Προετοιμασία προδιαγραφών για τους τοπικούς διοργανωτές και έγκρισή τους
- Συνεργασία με τον Σύμβουλο για την προετοιμασία του ερωτηματολογίου
- Έλεγχος λίστας ατόμων για τις συνεντεύξεις
- Έλεγχος περιεχομένου συνεντεύξεων
- Έλεγχος ποιότητας εκθέσεων που συντάσσει ο σύμβουλος – για την εργασία των ομάδων
- Συμμετοχή σε όλες τις συναντήσεις των ομάδων εργασίας (στρατηγικού σχεδιασμού και επιμέρους δράσεων)
- Βοήθεια στην προετοιμασία των αναφορών μετά τις συναντήσεις των ομάδων
- Συμβολή στην δημιουργία του τελικού κειμένου του στρατηγικού σχεδιασμού με το λεπτομερές πρόγραμμα δράσεων κλπ
- Συνεργασία στην υλοποίηση των δράσεων που προκύπτουν από το στρατηγικό σχεδιασμό
- Συμμετοχή σε όλες τις συναντήσεις της Ομάδας Συντονισμού για την οργάνωση και υλοποίηση του πιλοτικού προγράμματος.