

## Ενότητα 5: Ομάδες Παραγωγών (αγρότης προς αγρότη)

---

<b>Περιεχόμενα</b>	<b>1</b>
5.1 Τι είναι η ομάδα παραγωγών;	2
5.2 Ανάπτυξη ομάδων παραγωγών	8
5.3 Διοίκηση ομάδων παραγωγών	11
5.4 Υποστήριξη αγροτών από αγρότες	16
5.5 Περισσότερες πηγές πληροφόρησης	23

### Κύριοι στόχοι της ενότητας:

Στο τέλος της ενότητας, οι συμμετέχοντες θα είναι ικανότεροι να:

- Κατανοούν τις εναλλακτικές μορφές συνεργασίας παραγωγών
  - Αναγνωρίζουν τη διακριτική εμπορική και οργανωτική φύση των ομάδων παραγωγών
  - Εντοπίζουν τις ευκαιρίες για την περαιτέρω αύξηση και ανάπτυξη των ομάδων παραγωγών
  - Ακολουθούν μία σταδιακή διαδικασία για την ανάπτυξη των ομάδων
  - Κατανοούν τα σημαντικότερα κριτήρια για την αποτελεσματική διοίκηση των ομάδων
  - Οργανώνουν τους αγρότες και να υποστηρίζουν τον ομαδικό σχεδιασμό και τη συναινετική λήψη αποφάσεων
  - Κατανοούν τις τεχνικές συμμετοχής, συμβουλευτικής και στήριξης
-

## 5.1 Τι είναι η ομάδα παραγωγών;

Η ομάδα παραγωγών είναι μια επιχείρηση που ελέγχεται και διοικείται εθελοντικά από τους ανθρώπους που συμμετέχουν – τους αγρότες. Ιδρύεται και διοικείται με στόχο να εξυπηρετήσει τις αμοιβαίες ανάγκες των ιδιοκτητών – μελών.

Ανάλογα με τους επιχειρηματικούς τους στόχους, η ομάδες παραγωγών διακρίνονται σε τέσσερις τύπους:

- ❑ *Ομάδες προμήθειας εισροών.* Αυτές ιδρύονται για τη μείωση του συνολικού κόστους είτε μέσω της διαμοίρασης πόρων, όπως ο μηχανολογικός εξοπλισμός ή η κοινή αγορά εισροών. Αυτές οι ομάδες διαφοροποιούνται σε υψηλό βαθμό ανάλογα με την παραγωγή και τα προϊόντα.

*Η μελέτη περίπτωσης 22 Συνεταιρισμός Euro-ortofrutticola Del Trigno* είναι ένα παράδειγμα παραγωγών που αγοράζουν εισροές εκ μέρους 1200 μελών σε μειωμένες τιμές. *Η μελέτη περίπτωσης 23 Πρακτορείο Μηχανημάτων Essex και Suffolk* είναι ένα παράδειγμα μιας ομάδας ενώσεων εξοπλισμού που καλύπτουν ολόκληρο το Ηνωμένο Βασίλειο και παρέχουν πλεονεκτήματα στα μέλη τους κυρίως μέσω της μείωσης των δαπανών χρήσης εξοπλισμού.

- ❑ *Ομάδες υπηρεσιών.* Αυτές ιδρύονται κυρίως για να βοηθήσουν τους παραγωγούς να έχουν καλύτερη πρόσβαση στις πιστώσεις, στα χρηματοοικονομικά ή την ασφάλιση.

Αυτές οι ομάδες ιδρύονται με σκοπό την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων στήριξης των αγροτών όπως την εξασφάλιση της πρόσβασης στη δανειοδότηση, στην ασφάλιση ή στις συμβουλευτικές υπηρεσίες. Πολλά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και ασφαλιστικές εταιρείες προτιμούν να διαπραγματεύονται με ομάδες και όχι με μεμονωμένους αγρότες. Τα άτομα μερικές φορές έχουν περιορισμένες δυνατότητες για συνεισφορά σε μια ομάδα αγροτών που είναι προετοιμασμένοι να δεχθούν κοινές υποχρεώσεις. Τα χρέη που πληρώνονται στην τράπεζα διαιρούνται μεταξύ των μελών και έτσι μειώνεται στο συνολικό κόστος και ο κίνδυνος.

- ❑ *Ομάδες Εμπορίας.* Αυτές συνήθως ειδικεύονται σε ένα συγκεκριμένο προϊόν, επιλέγουν τα προϊόντα προστιθέμενης αξίας και στοχεύουν στις αγορές με δυνατότητα επέκτασης.

Η κοινή αγορά εξοπλισμού μπορεί να βοηθήσει μια ομάδα παραγωγών να «προσθέσει αξία» στην παραγωγή της και έτσι να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες αγορών. *Η μελέτη περίπτωσης 14 Εμπόριο Μαλλιού Sjenica* δείχνει πως με την αγορά ενός απλού χειροκίνητου εξοπλισμού δεματοποίησης μαλλιού και με τη διαλογή και τη συμπίεση μαλλιού σε συμπιεσμένα πακέτα μια μικρή ομάδα μικρών προβατοτρόφων μπόρεσε να προσθέσει αξία σε μια βασική αδιαφοροποίητη πρώτη ύλη και να εκμεταλλευτεί μια εξαγωγική εμπορική ευκαιρία.

*Η μελέτη περίπτωσης 24 Αποθήκες Camgrain* στοχεύει στην μεγιστοποίηση της εμπορικής δυνατότητας των μελών παραγωγών ενεργώντας σαν επέκταση ή

αντικατάσταση της αποθήκευσης του σιταριού στον αγρό και έχοντας στη διάθεση τους εξοπλισμό διαλογής, αποξήρανσης, τινάγματος και διαχωρισμού.

Μερικές ομάδες έχουν σαν στόχο την προώθηση τοπικών ή εθνικών μαρκών μέσω της κοινής προώθησης. Παραδείγματα αποτελούν **η μελέτη περίπτωσης 10 Τυρί από την Ουαλία**, ένας συνεταιρισμός εμπορίας που στοχεύει να ‘διανείμει τη γεύση της Ουαλίας στον κόσμο’ και **η μελέτη περίπτωσης 21 Αγγλικανικές Γεύσεις**, ένας συνεταιρισμός αγροτών και παραγωγών τροφίμων με 247 μέλη και με στόχο την προώθηση των ποιοτικών τροφίμων και ποτών που παράγονται σε 6 ανατολικές περιοχές του Ηνωμένου Βασιλείου.

- **Ομάδες παραγωγής.** Η συμφωνία της κοινής παραγωγής και συγκομιδής προϊόντων συγκεκριμένων ποικιλιών και τύπων και μερικές φορές στο πλαίσιο μιας σύμβασης με αγοραστές και με προορισμό ειδικές αγορές.

**Η μελέτη περίπτωσης 15 Βιο – αγροτουρισμός la Porta dei Parchi** είναι ένα παράδειγμα συνεταιρισμού με 9 μέλη που ασχολούνται με μια σειρά δραστηριοτήτων συμπεριλαμβανομένης της βιολογικής προβατοτροφίας.

Οι ομάδες που εμπíπτουν σε περισσότερες από μία κατηγορίες από τις παραπάνω συνήθως ονομάζονται *πολλαπλής σκοπιμότητας* και με το πέρασμα των ετών μπορούν να αναπτυχθούν σημαντικά σε μέγεθος, όπως **η μελέτη περίπτωσης 13 Orto Sole** και **η μελέτη περίπτωσης 22 Συνεταιρισμός Euro-ortofrutticola Del Trigno** στην Ιταλία.

Σε μερικές χώρες έχουν διαμορφωθεί *ενώσεις συνεταιρισμών* με στόχο την εθνική και διεθνή εκπροσώπηση. **Η μελέτη περίπτωσης 26 ΚΕΟΣΟΕ** είναι το παράδειγμα ενός τέτοιου συνεταιρισμού. Ο ΚΕΟΣΟΕ έχει σαν βασικό στόχο την εκπροσώπηση των πολιτικών και εμπορικών συμφερόντων των Ελληνικών Οίνο-παραγωγικών συνεταιρισμών σε εθνικό και διεθνές επίπεδο. Αποτελείται από 32 συνεταιρισμούς – μέλη από όλη την Ελλάδα.

**Άσκηση:** Συμπληρώστε την παρακάτω άσκηση για να παρουσιάσετε τη δομή και τους στόχους των διαφόρων τύπων ομάδων παραγωγών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ιδρύεται μια ομάδα για τη διαμοίραση του εξοπλισμού και μια ομάδα για την παροχή υπηρεσιών εμπορίας στα μέλη της

Κυκλοφορείστε τον παρακάτω πίνακα (χωρίς να τον συμπληρώσετε) μεταξύ των συμμετεχόντων στο μάθημα. Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε δύο ομάδες. Καθοδηγήστε την πρώτη ομάδα για τη συμπλήρωση μόνο της αριστερής στήλης του πίνακα δηλ. να λειτουργήσουν σαν μια ομάδα που έχει ιδρυθεί με σκοπό τη διαμοίραση εξοπλισμού. Η δεύτερη ομάδα θα συμπληρώσει τη δεξιά στήλη του πίνακα, δηλ. να λειτουργήσουν σαν μια ομάδα που έχει ιδρυθεί με σκοπό την υποστήριξη των μελών στην εμπορία της αγροτικής τους παραγωγής. Στη συνέχεια, συζητήστε τα αποτελέσματα και τις διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων. Ολοκληρώστε την άσκηση με την περίληψη των κύριων διαφορών μεταξύ των δύο τύπων ομάδας σε όρους δραστηριότητας, ιδιοκτησίας, διοίκησης και αναμενόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων.

### Σύγκριση Ομάδων Εξοπλισμού και Εμπορίας

Συμπληρώστε τον παρακάτω πίνακα. Υποθέστε ότι είστε αγρότες, διευθυντές αυτών των ομάδων και εξηγήστε πως θα λειτουργήσει η ομάδα σας σε όρους δραστηριότητας, ιδιοκτησίας, διοίκησης και αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Προετοιμαστείτε να παρουσιάσετε τις ιδέες σας στην άλλη ομάδα.

<b>Ομάδα Εξοπλισμού</b>	<b>Ομάδα Εμπορίας</b>
Δραστηριότητα	Δραστηριότητα
Ιδιοκτησία	Ιδιοκτησία
Διοίκηση	Διοίκηση
Αναμενόμενα Οικονομικά Αποτελέσματα	Αναμενόμενα Οικονομικά Αποτελέσματα

Στην οικονομία της αγοράς οι ομάδες παραγωγών λειτουργούν σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και έτσι είναι το ίδιο ευάλωτες σε κάποιες δυνάμεις αγοράς και οικονομίας με τις οποίες έρχονται αντιμέτωποι όπως και οι άλλοι τύποι επιχειρήσεων. Επίσης απαιτούν επαρκή χρηματοδότηση, προσεκτική ανάλυση της αγοράς, στρατηγικό σχεδιασμό και προσωπικό διοίκησης που να είναι σωστά εκπαιδευμένο, αφοσιωμένο και να έχει όραμα.

Ωστόσο, σε άλλες σημαντικές παραμέτρους οι ομάδες παραγωγών διαφέρουν από τις υπόλοιπες μορφές επιχειρήσεων. Η πιο σημαντική διαφορά είναι ότι τα πρωτεύοντα μέλη της ομάδας (αγρότες) είναι επίσης ιδιοκτήτες επιχειρήσεων. Αυτό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διοικείται μια ομάδα. Τα σημαντικά μέλη – αγρότες συνήθως συμφωνούν στη δέσμευση της παραγωγής τους, ή στη χρήση των υπηρεσιών της ομάδας, στις συμφωνημένες ποσότητες, τις προδιαγραφές και τα πρότυπα. Αυτή η δέσμευση διαμορφώνει την κύρια μορφή του λειτουργικού κεφαλαίου. Χωρίς μια ισχυρή βάση αφοσιωμένων και πειθαρχημένων αγροτών – μελών που εργάζονται για τη διασφάλιση της επιτυχίας η ομάδα θα αποτύχει.

Ο κύριος σκοπός μιας ομάδας παραγωγών είναι να ενώσει ξεχωριστούς και ανεξάρτητους αγρότες, για να τους βοηθήσει να ενώσουν τις δραστηριότητες τους και να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί μέσω των οικονομιών κλίμακας και έτσι να αυξήσουν το εισόδημα και την εξασφάλιση στην αγορά.

Οι ομάδες παραγωγών είναι εθελοντικοί οργανισμοί και τα μέλη δεν πιέζονται να συμμετέχουν και μπορούν να αποσύρουν τη συμμετοχή τους. Οι νέες αιτήσεις για

συμμετοχή αξιολογούνται με βάση κανονισμούς που σχεδιάζονται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Οι αιτούνται που δεν προθυμοποιούνται ή δεν έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν σε αυτές τις απαιτήσεις δεν μπορούν να γίνουν μέλη. Με αυτό τον τρόπο οι αγρότες μπορούν να διατηρήσουν την ανεξαρτησία τους, να πάρουν τις δικές τους αποφάσεις σχετικά με τα άτομα που θα συνεργαστούν και να προσδιορίσουν τη βάση για τη συνεργασία τους και τη διανομή των πλεονασμάτων που θα προέλθουν από την κοινή δραστηριότητα. Πολλές ομάδες παραγωγών παρέχουν υπηρεσίες μόνο στα μέλη της ομάδας και οι δραστηριότητες προς τα μη-μέλη επιτρέπονται μόνο σαν πλεόνασμα στην κύρια δραστηριότητα και είναι αυστηρά περιορισμένες.

Σε ποιο σκάφος θα θέλατε να είστε;



Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, περισσότερο από το 50% των εισροών που παρέχονται στους αγρότες και της παραγωγής αγροτικών εκμεταλλεύσεων πωλούνται μέσω επιχειρήσεων που ανήκουν από κοινού στους αγρότες. Πολλοί ξεκίνησαν από μέτρια μεγέθη και μέσα σε περισσότερο από 50 χρόνια ανέπτυξαν μεγάλης κλίμακας επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως η **μελέτη περίπτωση 22 Συνεταιρισμός Euro-ortofruitticola Del Trigno** με 1200 μέλη. Άλλοι, όπως η **μελέτη περίπτωσης 20 Γεωργικός Συνεταιρισμός Valdarnese** (4 μέλη που εμπορεύονται από κοινοί κρασί ποιότητας) διατήρησαν σκόπιμα το μικρό τους μέγεθος.

Η πρώτη αγορά ομάδας παραγωγών εμφανίστηκε στην Ολλανδία στις αρχές της δεκαετίας του '80. Οι κύριοι λόγοι της εμφάνισης αυτών των αγορών και της ίδρυσης των ομάδων παραγωγών ήταν:

- Η εξοικονόμηση χρόνου για τους παραγωγούς με την παράδοση των προϊόντων στις αγορές και την ομάδα παραγωγών να έχει την ευθύνη για την πώληση τους
- Η υποστήριξη των παραγωγών να επικεντρωθούν στην παραγωγή και η απασχόληση επαγγελματιών εμπόρων για τη διεξαγωγή της πώλησης των προϊόντων εκ μέρους τους
- Η δυνατότητα να αγοράζονται μικρές ποσότητες σε κάποιο σημείο και να επιτρέπεται έτσι η προσφορά μεγαλύτερων ποσοτήτων στους χονδρέμπορους
- Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τους ανταγωνιστές με την υπογραφή συμφωνιών για την παραγωγή προϊόντων κοινού τύπου και ομοιόμορφης ποιότητας

**Η μελέτη περίπτωσης 1 Αγορά Αγροτών Brecknock** είναι ένα πιο πρόσφατο παράδειγμα τοπικής αγοράς που ιδρύθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '90 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι τοπικοί παραγωγοί γίνονται μέλη της συνεταιριστικής αγοράς αγροτών και αυτό τους δίνει πρόσβαση σε περίπτερο της αγοράς μια φορά το μήνα.

Τα τελευταία χρόνια έχουν λάβει χώρα σημαντικές αλλαγές στο παγκόσμιο εμπόριο τροφίμων, συμπεριλαμβανομένων των:

- Η αυξανόμενη κατάργηση των δασμών στο εσωτερικό της Ευρώπης και μέσω του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου με αποτέλεσμα την ανάπτυξη την παγκόσμιας παραγωγής και εμπορίας των γεωργικών προϊόντων
- Η αύξηση της συγκέντρωσης και του μεγέθους των εθνικών και διεθνών αγοραστών
- Οι αλλαγές στις συνήθειες και τις προτιμήσεις των καταναλωτών
- Οι απαιτήσεις και η νομοθεσία για την ασφάλεια των τροφίμων και τη διασφάλιση ποιότητας

Αυτοί οι παράγοντες συνέβαλαν στην ανάγκη διάθεσης παραγωγής καθορισμένης ποιότητας σε τέτοιο βαθμό που να περιορίζονται οι ευκαιρίες για πολλούς παραγωγούς στην πώληση μικρών ποσοτήτων παραγωγής που δεν έχει συγκεκριμένη ποιότητα.

Πολλοί αγρότες στην Ευρώπη αντιμετωπίζουν δυσκολίες σε σχέση με:

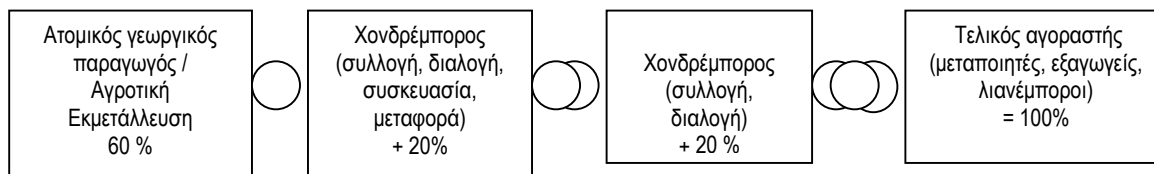
- Σχετικά μικρές εκτάσεις παραγωγής
- Πρόσβαση σε ικανοποιητική πίστωση και φθηνές εισροές (σπόροι/ φάρμακα/ λιπάσματα/ μηχανήματα κ.λπ.)
- Πληροφόρηση για τις απαιτήσεις της αγοράς και τις τιμές
- Προσθήκη αξίας (όπως μέσω της μεταφοράς, της αποθήκευσης, της διαλογής και της μεταποίησης των γεωργικών προϊόντων)

Αυτές επομένως αποτελούν ευκαιρίες για την ανάπτυξη ομάδων παραγωγών και για την επέκταση των υπηρεσιών που παρέχονται από τις ήδη υπάρχουσες.

Ακόμη και στα έτη με καλές κλιματικές συνθήκες οι αγρότες δεν μπορούν να εξασφαλίσουν πλήρως ότι θα καταφέρουν να πουλήσουν την παραγωγή τους ή ότι θα πληρωθούν έγκαιρα. Η καλλιέργεια υπόκειται επίσης σε φυσικές καταστροφές, ιδιαίτερα ξηρασία ή πλημμύρες και όταν το σύστημα ασφάλισης είναι ελλιπές αυτό ερμηνεύεται σε ένα ξεκάθαρο κίνδυνο της παραγωγής για τους αγρότες. Οι σωστά δομημένες ομάδες μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση του κινδύνου.

Κατά την εμπορία ενός προϊόντος εμπλέκεται ένας αριθμός μεσαζόντων και κάθε ένας συμβάλλει στην αύξηση της τιμής του τελικού προϊόντος. Ένα απλό παράδειγμα για ένα φρούτο φαίνεται παρακάτω.

## Παράδειγμα: Διαμόρφωση τιμής γεωργικών προϊόντων



Πολλές φορές η διαφορά μεταξύ της τιμής παραγωγού και της τιμής για τον καταναλωτή είναι ακόμη μεγαλύτερη. Στην περίπτωση της αγοράς εισροών (σπόροι, λιπάσματα, φυτοφάρμακα), ισχύει το αντίθετο και οι αγρότες πληρώνουν υψηλότερες τιμές όταν εμπλέκονται πολλοί μεσάζοντες. **Η μελέτη περίπτωσης 2 Δημοπρασία στην Κόρινθο** είναι ένα παράδειγμα συνεταιρισμού που χρησιμοποίησε ένα σύστημα ηλεκτρονικής δημοπρασίας για την προμήθεια εισροών μέσω ανταγωνιστικής προσφοράς τιμών που μείωσε σημαντικά την τιμή που πληρώνει για αγορά χονδρικής.

Μερικές ομάδες (ιδιαίτερα στον κλάδο των φρούτων και των λαχανικών) μπορούν να λάβουν χρηματοδοτική στήριξη για δραστηριότητες προσθήκης αξίας και επίσης να κάνουν παρεμβάσεις στον κλάδο (απόσυρση της υπερ-προσφοράς από την αγορά). Το ποσό στήριξης προσδιορίζεται σε ετήσια βάση και υπολογίζεται σαν ποσοστό της ετήσιας παραγωγής που πωλείται στην αγορά.

Για να αναγνωριστεί μία ομάδα αναμένεται να πληρεί κάποιες προϋποθέσεις όπως:

- Έναν ελάχιστο αριθμό μελών
- Μια ελάχιστο ποσότητα εμπορεύσιμης παραγωγής
- Μια ελάχιστη διάρκεια συμμετοχής

Για να αναγνωριστεί μια ομάδα θα χρειαστεί να ετοιμάσει ένα σχέδιο το οποίο να περιλαμβάνει:

- Περιγραφή των δραστηριοτήτων και των μελών, ιδιαίτερα σχετικά με τον αριθμό των μελών – παραγωγών και με λεπτομερή δεδομένα για τα μέλη, την παραγωγή, το εμπόριο και τις εγκαταστάσεις
- Το σκοπό της ομάδας λαμβάνοντας υπόψη τις δυνατότητες παραγωγής και τις δυναμικές αγορές
- Λεπτομερής περιγραφή των μέτρων που εφαρμόζονται, συμπεριλαμβανομένων των ξεχωριστών βημάτων και των μέσων για την επίτευξη των στόχων για κάθε χρονιά του σχεδίου (η διάρκεια του σχεδίου δεν πρέπει να ξεπερνά τα πέντε έτη)
- Οικονομικές παραμέτρους, ονομαστικά:
  - Τη μέθοδο υπολογισμού και το ποσό της χρηματοοικονομικής συμμετοχής
  - Διαδικασίες χρηματοδότησης
  - Πληροφορίες που αιτιολογούν τη διαφορά στα ποσά συμμετοχής
  - Προϋπολογισμός και χρονοδιάγραμμα για την υλοποίηση του προγράμματος

Ωστόσο είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι αυτή η βοήθεια δεν είναι εργαλείο επίλυσης όλων των προβλημάτων της ομάδας, αλλά ένας προσωρινός τρόπος στήριξης.

## 5.2 Ανάπτυξη Ομάδων Παραγωγών

Οι παραγωγοί πρέπει να πάρουν θετική στάση για την ανάπτυξη της δικής τους πρωτοβουλίας αλλά παράλληλα θα πρέπει σε πολύ αρχικό στάδιο να αξιολογήσουν αν:

- Υπάρχει ξεκάθαρη δέσμευση της παραγωγής στην ομάδα;
- Υπάρχει ξεκάθαρη ευκαιρία αγορών ή επιχειρηματική ευκαιρία;
- Υπάρχει ένας αγρότης αρχηγός ή μια μικρή ομάδα εργασίας οραματιστών που είναι ικανοί να οδηγήσουν μπροστά την ομάδα και να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με τους παραγωγούς, τους αγοραστές και τους προμηθευτές;
- Υπάρχει ξεκάθαρο (οικονομικό) όφελος για τους παραγωγούς με τη διαμόρφωση της ομάδας;

**Άσκηση:** Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε δύο ομάδες. Η μία πρέπει να ετοιμάσει έναν κατάλογο με τις δυνατότητες και τις αδυναμίες μιας μικρού ή μεσαίου μεγέθους αγροτικής εκμετάλλευσης. Η δεύτερη πρέπει να ετοιμάσει έναν κατάλογο των πιθανών δυναμικών και αδυναμιών μιας ομάδας παραγωγών

Για τους περισσότερους παραγωγούς, η συμμετοχή σε μια ομάδα είναι μια απλή εμπορική επιλογή. Θα πρέπει να είναι ένας αποτελεσματικός μηχανισμός μείωσης του δικού τους κόστους, αύξησης του συνολικού τους εισοδήματος και ελαχιστοποίησης του κινδύνου. Το οικονομικό όφελος πρέπει να είναι προβλέψιμο και με σημαντικό βαθμό ακριβείας από το ξεκίνημα. Ο καταλύτης για την ίδρυση μια νέας ομάδας είναι συνήθως μια κοινή αναγνώριση ότι η προσέγγιση της ομάδας είναι ο καλύτερος τρόπος κάλυψης των αμοιβαίων αναγκών. Η ομάδα θα πρέπει να ξεκινήσει με μια κοινή αποστολή και ξεκάθαρα προσδιορισμένους στόχους, όπως:

- Να προσφέρει καλύτερες τιμές στα μέλη μέσω της πρόσβασης σε αγορές υψηλότερης αξίας ή της βελτίωσης της ποιότητας και της ποσότητας της παραγωγής που διατίθεται στους αγοραστές
- Να μειώνει το κόστος παραγωγής, μέσω της χονδρικής αγοράς εισροών με έκπτωση
- Να προσθέτει αξία στην παραγωγή μέσω του καθαρίσματος, της διαλογής, της προετοιμασίας και της συσκευασίας των προϊόντων σε ένα αποδεκτό επίπεδο για τις υπεραγορές και σε συμφωνία με τις απαιτήσεις των πελατών
- Να παρέχει μια μακροχρόνια εγγύηση, σταθερότητα και διασφάλιση στην αγορά
- Να αναπτύξει ένα κεντρικό σημείο συγκέντρωσης ή εμπορίας που επιτρέπει στα μέλη να συγκεντρώνουν και να πωλούν καλύτερα την παραγωγή τους

**Άσκηση:** Διαβάστε [τη μελέτη περίπτωσης 22 Συνεταιρισμός Euro-ortofrutticola Del Trigno](#). Προσπαθήστε να εντοπίσετε τουλάχιστο 3 στόχους αυτής της επιχείρησης.

Όπως με κάθε επιχείρηση, το ξεκίνημα μιας ομάδας θα χρειαστεί προσεκτική σκέψη. Μπορείτε να ακολουθήσετε δέκα βήματα:

**Βήμα 1<sup>ο</sup>** Ερευνήστε και εντοπίστε την αγορά, τις προμήθειες ή τις υπηρεσίες προς τους αγρότες. Περισσότερες λεπτομέρειες στο πως να διεξάγετε μια έρευνα παρέχονται στην **Ενότητα 2 Marketing**

**Βήμα 2<sup>ο</sup>** Διεξάγετε μια μελέτη σκοπιμότητας και προετοιμάστε ένα απλό περίγραμμα της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να μπορέσετε στην αρχή να παρουσιάσετε μια απλή επιχειρηματική πρόταση σε άλλους πιθανούς παραγωγούς μέλη. Σημαντικοί παράγοντες που πρέπει να παρουσιάσετε είναι, ευκαιρίες αγοράς, πιθανό μέγεθος της επιχείρησης, όροι συμμετοχής, αναγκαίες εγκαταστάσεις, πιθανά λειτουργικά έξοδα και απαιτούμενο κεφάλαιο. Δεν είναι απαραίτητο να είναι ένα λεπτομερές σχέδιο σε αυτό το στάδιο αλλά μια ένδειξη πρόθεσης.

**Βήμα 3<sup>ο</sup>** Δημιουργήστε μια βασική ομάδα ενδιαφερόμενων αγροτών και συμφωνήστε τους στόχους και την αποστολή της ομάδας. Η συζήτηση των ιδεών σας με άλλους αγρότες είναι σημαντική για την ίδρυση της ομάδας. Αυτό μπορεί να απαιτεί χρόνο (και μια σειρά συναντήσεων) αλλά θα ενθαρρύνει τη δέσμευση.

**Βήμα 4<sup>ο</sup>** Επιλέξτε μια μικρή ομάδα πρωτοβουλίας για την ίδρυση της ομάδας. Δυστυχώς η ευθύνη για το ξεκίνημα της ομάδας και την έναρξη λειτουργίας της συνήθως επαφύεται σε μια μικρή ομάδα οραματιστών, κινητοποιημένων και με αίσθηση δέσμευσης αρχηγών αγροτών.

Οι κύριες εργασίες αυτής της ομάδας πρωτοβουλίας θα είναι να:

- Συζητήσουν τις ιδέες με περισσότερη λεπτομέρεια με τους μεμονωμένους αγοραστές, προμηθευτές και πιθανά μέλη
- Προετοιμάσουν μια πρόχειρη έκδοση του καταστατικού και της συμφωνίας ιδιότητας μέλους
- Αξιολογήσουν τις δυνάμεις, τις αδυναμίες και τις ευκαιρίες για την ομάδα και να προετοιμάσουν ένα σύντομο επιχειρηματικό σχέδιο
- Συμβουλευτούν σχετικούς ειδικούς επιστήμονες (όπως δικηγόρους, ειδικούς επιχειρηματικού σχεδιασμού κ.λπ.) σχετικά με την κατάλληλη μορφή και διοίκηση της ομάδας
- Προετοιμάσουν πρόχειρες εκδόσεις αιτήσεων εγγραφής
- Προετοιμάσουν μέσα σε μια μορφή που μπορούν εύκολα να παρουσιαστούν στους πιθανούς αγρότες μέλη

**Βήμα 5<sup>ο</sup>** Δημιουργήστε προσχέδιο καταστατικού και συμφωνίας ιδιότητας μέλους

Κάθε χώρα έχει διάφορα νομικά ζητήματα που πρέπει να συμπεριλαμβάνονται στο καταστατικό της ομάδας. Θα χρειαστεί να πάρετε συμβουλές για αυτό. Ωστόσο, συχνά περιλαμβάνονται θέματα όπως:

- Προϊόντα που θα εμπορευθούν/ προθυμευθούν και υπηρεσίες που θα προσφερθούν

- Κανονισμοί ιδιότητας μέλους, όπως συνδρομή, εκλογές, ψηφοφορία, ποινές/ διαμάχες και λήξη ιδιότητας μέλους
- Εκλογή διευθυντών
- Συσκέψεις
- Οικονομική διοίκηση και κατανομή των πλεονασμάτων
- Τήρηση αρχείων
- Χρεοκοπία

Μια σημαντική διαφορά μεταξύ μιας ομάδας και ενός μεμονωμένου αγρότη είναι η ανάγκη για επιπρόσθετες συμφωνίες μεταξύ των μελών και τις ομάδας. Αυτές δεν περιλαμβάνονται απαραίτητα στο καταστατικό της ομάδας και μπορεί να ανανεώνονται κάθε έτος. Πράγματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη αφορούν:

- Την ποσότητα της παραγωγής που θα εμπορευθεί μέσω της ομάδας π.χ. ποσοστό της παραγωγής των μελών, ποσότητα σε τόνους, λίτρα ή αριθμός εκτροφόμενων ζώων ή ποσότητα εισροών που θα αγοραστούν από την ομάδα
- Ποινές για ελλείματα
- Προδιαγραφές του προϊόντος που θα γίνει αποδεκτό και θα εμπορευθεί από την ομάδα (τύπος, μέγεθος, ποιότητα κ.λπ.) ή θα προμηθευτεί στα μέλη
- Πληροφορίες που απαιτούνται από την ομάδα για την εύρυθμη λειτουργία της π.χ. αναμενόμενες παραδόσεις, όγκοι και χρονικές περίοδοι
- Τα κριτήρια παραγωγής που τίθενται από την ομάδα (π.χ. ποικιλίες που θα καλλιεργηθούν)
- Διαδικασίες ποιοτικού ελέγχου, παρακολούθηση των προϊόντων και των αγροκτημάτων και αποτελέσματα μη συμμόρφωσης
- Την ευθύνη για τη συλλογή, τη μεταφορά και τις παραδόσεις
- Ιδιοκτησία της παραγωγής και των προμηθειών
- Την ευθύνη του κινδύνου και της ασφάλισης
- Συλλογή και διανομή χρημάτων και χρέωση υπηρεσιών

**Η μελέτη περίπτωσης 14 Εμπορία Μαλλιού Sjenica** δείχνει τη σημασία της συμφωνίας των κανονισμών πριν από τη λειτουργία

**Βήμα 6<sup>ο</sup>** Προετοιμάστε ένα λεπτομερές επιχειρηματικό σχέδιο. Περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το πώς να το επιτύχετε παρουσιάζονται στην **Ενότητα 1 Σχεδιασμός Αγροτικών Επιχειρήσεων**

**Βήμα 7<sup>ο</sup>** Συγκαλέστε μια σύσκεψη όλων των μελών για τον καθορισμό των βασικών επιχειρηματικών σκοπών και στόχων και για την επιβεβαίωση της τελικής συμφωνίας όσον αφορά τους κανονισμούς και τις δεσμεύσεις των μελών. Βεβαιωθείτε ότι αυτή η σύσκεψη έχει οργανωθεί και διοικείται σωστά. Κοινοποιήστε την ημερομηνία και την ώρα της συνάντησης, το σημείο συνάντησης, την ημερήσια διάταξη και βεβαιώστε ότι όλα τα μέλη μπορούν να συμμετέχουν. Κατά τη διάρκεια της συνάντησης ένα άτομο θα πρέπει να εξουσιοδοτηθεί να κρατάει σημειώσεις και να συμπληρώσει τα πρακτικά της συνάντησης για διανομή σε όλα τα δυνητικά μέλη.

**Βήμα 8<sup>ο</sup>** Κάνετε νομική καταχώρηση της ομάδας. Η μορφή της καταχώρησης της ομάδας διαφέρει σε κάθε χώρα. Η καταχώρηση θα πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένες προσδοκίες και δεσμεύσεις της ομάδας. Οι πιο συνηθισμένες μορφές είναι οι εταιρείες περιορισμένης ευθύνης και οι συνεταιρισμοί.

**Βήμα 9<sup>ο</sup>** Οργανώστε την πρώτη σύσκεψη για την επιλογή του διοικητικού συμβουλίου και του προέδρου.

**Βήμα 10<sup>ο</sup>** Ξεκινήστε τις εργασίες και υλοποιήστε το επιχειρηματικό σχέδιο.

### 5.3 Διοίκηση Ομάδων Παραγωγών

Οι καλές ομάδες έχουν την ικανότητα της λογικής εξισορρόπησης των μεμονωμένων συμφερόντων των μελών με αυτά της ομάδας. Υπάρχει ένας αριθμός κινητήριων και περιοριστικών δυνάμεων στη δραστηριότητα των ομάδων παραγωγών, συμπεριλαμβανομένων των:

<b>Κινητήριες</b>	<b>Περιοριστικές</b>
Δυνατότητα χαμηλότερων τιμών εισροών (λιπάσματα, φυτοφάρμακα, σπόροι κ.λπ.)	Διαφορετικές γνώμες και στόχοι των μελών
Καλύτερη τιμή των πωλούμενων προϊόντων	Αυξημένο κόστος διοίκησης
Λιγότερη σπατάλη χρόνου των μεμονωμένων παραγωγών για εμπορία	Πιθανές κοινές υποχρεώσεις
Χαμηλότερο κόστος διασφάλισης του προϊόντος και αυξημένη πρόσβαση στην πίστωση μέσω των κοινών υποχρεώσεων	Έλλειψη δέσμευσης ή ενδιαφέροντος από τους αγρότες - μέλη

Ανεξάρτητα από τους στόχους της, κάθε ομάδα πρέπει να διοικείται αποτελεσματικά. Αυτό είναι πολύ πιο αναγκαίο όταν συνδυάζονται άνθρωποι με διαφορετικά ενδιαφέροντα, ανάγκες και απαιτήσεις. Εάν κάθε μέλος ενδιαφέρεται μόνο για τα δικά τους θέματα χωρίς να εξετάζει αυτά των άλλων μελών η ομάδα δε θα επιβιώσει μακροχρόνια. Θα χρειαστεί να τεθούν και να υλοποιηθούν συγκεκριμένοι στόχοι και να παρθούν αποφάσεις. Είναι απαραίτητο οι αποφάσεις να έχουν γερά θεμέλια και να είναι κατανοητές από τον καθένα.

Η ομάδα πρέπει να έχει ένα ξεκάθαρο όραμα σχετικά με τις κατευθύνσεις των δράσεων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν βάση για τις δραστηριότητες της ομάδας και για την τοποθέτηση στόχων. Το όραμα θα πρέπει να περιγράφει το σκοπό της ομάδας, την περιοχή δραστηριοποίησης και τους μακροχρόνιους στόχους καθώς και τις σχέσεις με τις ομάδες ενδιαφέροντος (όπως οι προμηθευτές ή οι πελάτες), που άμεσα ή έμμεσα επηρεάζουν την ομάδα.

Στην Ευρώπη οι πιο επιτυχημένες εμπορικά ομάδες δείχνουν να συμμορφώνονται με μια σειρά κριτηρίων και ιδιαίτερα:

- ❑ Διαμορφώνονται έχοντας ξεκάθαρους επιχειρηματικούς στόχους και δημιουργούν μακροχρόνιες και συνεχιζόμενες σχέσεις εμπιστοσύνης με τους αγοραστές
- ❑ Ανήκουν και ελέγχονται από παραγωγούς μέλη και διοικούνται για το συμφέρον των μελών τους. Οποιοδήποτε οικονομικό πλεόνασμα, από τις δραστηριότητες επιστρέφεται στα μέλη (είτε ετήσια είτε στη διακοπή της ιδιότητας μέλους) σαν μερίδιο της εμπορίας της παραγωγής του μέλους μέσω της ομάδας και όχι σύμφωνα με το μερίδιο ιδιοκτησίας. Η εμπορία εκτός της ομάδας μειώνεται στο ελάχιστο
- ❑ Η παραγωγή πωλείται ή οι εισροές αγοράζονται και η πλήρης τιμή πώλησης επιστρέφεται στα μέλη, αλλά με αυτό τον τρόπο μειώνονται οι συμφωνημένες χρεώσεις για την παροχή υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση προσφέρει πλήρη διαφάνεια όλων των συναλλαγών εντός της ομάδας. Σε πολλές περιπτώσεις η ομάδα στην πραγματικότητα δεν αγοράζει τα προϊόντα από τα μέλη της
- ❑ Το σύστημα ψηφοφορίας βασίζεται στη μία ψήφο ανά άτομο ή σύμφωνα με τη χρήση των υπηρεσιών ή των εγκαταστάσεων της ομάδας από τα μεμονωμένα μέλη

Η κατανομή των ψήφων πρέπει να ορίζεται στο καταστατικό, αλλά ανεξάρτητα από τη νομική μορφή η κύρια αρχή που πρέπει να ακολουθεί η κάθε ομάδα είναι ότι ο έλεγχος δεν επηρεάζεται από τις επενδύσεις. Οποιαδήποτε μέθοδος χρησιμοποιείται πρέπει να είναι ξεκάθαρη και λειτουργική για όλα τα μέλη.

- ❑ Οι όροι ιδιότητας μέλους περιλαμβάνονται σε μια υπογεγραμμένη και σε νομική ισχύ συμφωνία των μελών. Η συμφωνία αυτή υπογράφεται για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και καθορίζει τις υποχρεώσεις και τις δεσμεύσεις τόσο της ομάδας όσο και των μελών της. **Η μελέτη περίπτωσης 24 Αποθήκες Camgrain** παρουσιάζει μια ομάδα τα μέλη της οποίας έχουν την υποχρέωση να εμπορευθούν τουλάχιστο 100 τόνους παραγωγής μέσω του συνεταιρισμού ετησίως.
- ❑ Οι ομάδες ειδικεύονται σε συγκεκριμένα προϊόντα ή υπηρεσίες. Οι ομάδες που αποσκοπούν (τουλάχιστον αρχικά) να πουλήσουν μια ευρεία γκάμα προϊόντων των μελών, καθώς και να παρέχουν άλλες υπηρεσίες, όπως μηχανήματα, φάρμακα ή πιστώσεις αντιμετωπίζουν σημαντική δυσκολία να διαχειριστούν τις διαφορετικές δραστηριότητες
- ❑ Η ομάδα πρέπει να χρηματοδοτείται, να διοικείται και να ελέγχεται αποτελεσματικά. Για να διεξαχθούν οι λειτουργίες της χρειάζεται χρηματοδότηση. Η ομάδα θα εμφανίσει έξοδα, συμπεριλαμβανομένων των λειτουργικών δαπανών, π.χ. ενοικίαση γραφείων, τηλέφωνο, ηλεκτρικό, θέρμανση, αποσβέσεις, διαφήμιση, μεταφορές, λογιστικά κ.λπ. καθώς και την αποπληρωμή των δανείων. Η ομάδα μπορεί επίσης να χρειάζεται να αγοράσει περιουσιακά στοιχεία που θα ανήκουν από κοινού στα μέλη. Η χρηματοδότηση μπορεί να προέρχεται από τις παρακάτω κύριες πηγές:

- Τα δικά σας κεφάλαια συμπεριλαμβανομένων των συνδρομών συμμετοχής και των ετήσιων συνδρομών (που αποπληρώνονται ή δεν αποπληρώνονται) ή τα δάνεια των μελών της ομάδας
- Τις συνδρομές για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, κανονικά σαν ποσοστό χρέωσης της συναλλαγής αγοράς π.χ.
  - ... % της αξίας των λιπασμάτων, των φυτοφαρμάκων, των σπόρων που αγοράζονται μέσω της ομάδας
  - ... % της χρήσης του κοινού εξοπλισμού της ομάδας
  - ... % της τιμής πώλησης των προϊόντων, για παράδειγμα 4% ανά τόνο λαχανικών που παρέχονται στην ομάδα και πωλούνται μέσω αυτής

Αυτή η επιβολή πρέπει να τίθεται σε ένα πραγματικό επίπεδο έτσι ώστε να καλύπτει όλες τις εισροές, όπως:

- Αδιανέμητα πλεονάσματα που επανεπενδύονται στην ομάδα στο τέλος του έτους και έχουν συμφωνηθεί στην ετήσια σύσκεψη όλων των μελών
- Εξωτερική χρηματοδότηση είτε μέσω του τραπεζικού δανεισμού είτε μέσω των επιχορηγήσεων.

Ενδείκνυται το κεφάλαιο που προέρχεται από τη συμμετοχή να αποτελεί πάντα τουλάχιστο το ένα τρίτο των συνολικών απαιτήσεων σε κεφάλαιο.

Οι παραγωγοί μέλη θα πρέπει να ενημερώνονται πάντα για την ανάγκη παροχής χρημάτων για επενδύσεις κεφαλαίου (εφόσον απαιτούνται) αλλά πάντα σαν ποσοστό της χρήσης τους.

**Η μελέτη περίπτωσης 24 Αποθήκες Camgrain** είναι ένα καλό παράδειγμα του πως χρηματοδοτείται μια ομάδα από ένα συνδυασμό συνδρομών, δανείων και χρεώσεων. Αυτό βοήθησε την ομάδα να αγοράσει τον κατάλληλο εξοπλισμό και να αυξήσει τις εγκαταστάσεις αποθήκευσης από δυναμικότητα 10.000 το 1983 σε 130.000 τόνους σήμερα.

- Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες των διευθυντών, των μελών και της διοίκησης (εφόσον υπάρχει) πρέπει να είναι ξεκάθαροι

Υπάρχουν άνθρωποι με διαφορετικά ενδιαφέροντα και δεξιότητες στο εσωτερικό της κάθε ομάδας. Είναι σημαντικό να οριστούν τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις κάθε μέλους και να χρησιμοποιηθούν οι δεξιότητες τους όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά. Το ξεκαθάρισμα των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων κάθε μέλους θα ορίσει επίσης και τη διοικητική δομή.

Ποιοι είναι οι ρόλοι των διευθυντών, των μελών και της διοίκησης;

Γενικά τα δικαιώματα του κάθε μέλους της ομάδας συνήθως περιορίζονται στο να είναι ενήμεροι των αποφάσεων που λαμβάνονται καθώς και των θεμάτων που τους ενδιαφέρουν. Επίσης έχουν τη δυνατότητα να ψηφίσουν για την εκλογή των διευθυντών, της διοίκησης και άλλων φορέων ελέγχου και για την κατανομή του πλεονάσματος και να επικυρώνουν κάθε αλλαγή σε άρθρα της ένωσης. Τα μέλη υποχρεούνται να πληρώνουν συνδρομές συμμετοχής, γενικά να υποστηρίζουν τις

δράσεις της ομάδας και ακολουθούν τους κανόνες τις ομάδας που μπορεί να περιλαμβάνουν θέματα όπως:

- Να μη γίνουν μέλη άλλης ομάδας του ίδιου τύπου
- Να παραμείνουν ως μέλη της ομάδας για μια καθορισμένη ελάχιστη περίοδο
- Να παρέχουν πληροφορίες στην ομάδα για τις παραγωγικές τους δραστηριότητες
- Να χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της ομάδας, όπως να διαθέτουν προς πώληση την παραγωγή τους στην ομάδα ή να αγοράζουν ένα συμφωνημένο ελάχιστο εισροών.

Όταν συμφωνούνται οι κανόνες, οι ρόλοι και οι υποχρεώσεις σε μια ομάδα, μπορεί να εμφανιστούν εντάσεις και έλλειψη εμπιστοσύνης. Για να διατηρηθεί η ενότητα είναι σημαντικό να αποκατασταθεί η ισορροπία στα διάφορα συμφέροντα όλων των μελών και όλα τα μέλη να έχουν επίγνωση για αυτά. Ένα δυσαρεστημένο μέλος μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα εκτός της ομάδας.

Η εμπιστοσύνη είναι ένα σημαντικό στοιχείο της αποτελεσματικής συνεργασίας. **Η μελέτη περίπτωσης 13 Orto Sole** παρουσιάζει ένα παράδειγμα ομάδας που αποτελείται από 9 οικογένειες - συνεργάτες που κάθε μία έχει συγκεκριμένες υποχρεώσεις.

**Άσκηση:** Μελετήστε το παράδειγμα **της μελέτης περίπτωσης 23 Πρακτορείο Μηχανημάτων Essex και Suffolk**. Χωριστείτε σε δύο ομάδες. Κάθε ομάδα πρέπει να παρουσιάσει τουλάχιστο πέντε από τις υποχρεώσεις των μελών της οργάνωσης.

- Πρέπει να εφαρμόζονται κατάλληλα συστήματα πληροφόρησης και καταγραφής

Σε αυτά πρέπει να συμπεριλαμβάνονται οι οικονομικές και εμπορικές καταχωρήσεις που να είναι διαυγείς και να προετοιμάζονται μηνιαίες περιληπτικές αναφορές αρχείων για το διοικητικό συμβούλιο. Τα μέλη επίσης μπορούν να λαμβάνουν τακτικές ενημερώσεις της προόδου και των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαδικασία, των χρεώσεων ή των πληρωμών. Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους παραγωγούς - μέλη είναι ένα ζωτικής σημασίας τμήμα της δράσης των ομάδων παραγωγών.

**Στη μελέτη περίπτωσης 23 Πρακτορείο Μηχανημάτων Essex και Suffolk** χρησιμοποιούν λογισμικό βασισμένο στην MS Access για τη διευκόλυνση των εργασιών τους. Αυτή η βάση δεδομένων περιέχει πληροφορίες για τις απαιτήσεις σε μηχανήματα ή τη διαθεσιμότητα εξοπλισμού και υπηρεσιών. Περιέχει λεπτομερείς πληροφορίες για κάθε μέλος, τις ανάγκες του και τις υπηρεσίες και τον εξοπλισμό που προσφέρει.

- Η ομάδα πρέπει να είναι ένα εγκεκριμένο νομικό πρόσωπο

Οι ανεπίσημες ομάδες έχουν κατά κανόνα μικρή διάρκεια. Η μακροχρόνια ανάπτυξη απαιτεί την κατάλληλη νομική καταχώρηση και επιχειρηματική δομή. Ένα

εγκεκριμένο νομικό πρόσωπο διασφαλίζει επίσης ότι οποιοδήποτε διακανονισμοί γίνονται με τρίτους έχουν σωστή δομή και τεκμηρίωση.

**Άσκηση:** Κάνετε την παρακάτω άσκηση υπόδυσης ρόλων (role-playing) που αφορά τις διαπραγματεύσεις μεταξύ μιας ομάδας παραγωγών και μιας εμπορικής αλυσίδας με σκοπό να συμφωνήσετε κάτω από ποιους όρους θα πουληθεί η παραγωγή της ομάδας.

Χωρίστε τους συμμετέχοντες σε τρεις ομάδες: Η μία θα αντιπροσωπεύει την ομάδα παραγωγών, η δεύτερη την εμπορική αλυσίδα και η τρίτη θα παίζει το ρόλο του παρατηρητή. Οι διαπραγματεύσεις θα συνεχιστούν για 15 λεπτά και το αποτέλεσμα θα είναι μια συμφωνία. Τα διαπραγματευόμενα μέρη θα ορίσουν τρεις εκπροσώπους ο κάθε ένας. Ο χρόνος για την προετοιμασία των μερών για τις διαπραγματεύσεις είναι 15 λεπτά.

Οι παρατηρητές θα πρέπει να εκφράσουν την άποψη τους στο τέλος των διαπραγματεύσεων. Οι απαντήσεις στις οποίες οι παρατηρητές θα παρουσιάσουν τις απόψεις τους πρέπει να καλύπτουν:

1. Ποιες είναι οι εναλλακτικές για τις οποίες έγιναν διαπραγματεύσεις;
2. Πως αξιολογήθηκαν οι εναλλακτικές (ορθολογιστικές ή συναισθηματικές);

### Πληροφορίες για την ομάδα παραγωγών:

Προετοιμάστε επιχειρήματα για τις διαπραγματεύσεις σας με βάση τις παρακάτω πληροφορίες για την ομάδα σας:

- Είστε μια ομάδα παραγωγών λαχανικών και παράγετε περίπου το 10% της παραγωγής λαχανικών της περιοχής
- Παράγετε προϊόντα υψηλής ποιότητας και έχετε υπογράψει ένα συμβόλαιο με ένα αναγνωρισμένο εργαστήριο για ποιοτικούς ελέγχους
- Μπορείτε να παρέχετε για όλο το έτος ποικιλία λαχανικών
- Μπορείτε να παραδώσετε την παραγωγή διαλεγμένη, καθαρισμένη και συσκευασμένη
- Είστε μια νέα ομάδα και προκειμένου να αναπτύξετε εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, δε θέλετε να αναλάβετε υπερβολικούς κινδύνους. Προτιμάτε να υπογράψετε συμβόλαια για αμετάβλητες τιμές και πληρωμή σε μια καθορισμένη ημερομηνία παράδοσης

### Πληροφορίες για την εμπορική αλυσίδα:

Προετοιμάστε επιχειρήματα για τις διαπραγματεύσεις σας με βάση τις παρακάτω πληροφορίες για την επιχείρησή σας:

- Είστε μία από τις τρεις μεγαλύτερες εμπορικές αλυσίδες της περιοχής
- Συνεργάζεστε με παραγωγούς λαχανικών υψηλής ποιότητας. Ωστόσο δεν μπορούν να προμηθεύουν παραγωγή όλο το χρόνο και στις ποσότητες που χρειάζεστε
- Θέλετε να αγοράζετε παραγωγή που να έχει προετοιμαστεί ώστε να είναι έτοιμη προς πώληση
- Είναι σημαντικό για εσάς να αγοράζουν οι πελάτες σας προϊόντα υψηλής ποιότητας και για το λόγο αυτό επιμένετε να γίνονται ποιοτικοί έλεγχοι σε εργαστήρια που εσείς επιλέγετε
- Είναι η πολιτική της εταιρείας σας να πληρώνει ένα μήνα μετά την παράδοση

## 5.4 Υποστήριξη αγροτών από αγρότες

Πολύ συχνά η ανάπτυξη ομάδων ενθαρρύνεται από τους συμβούλους και τους διαμορφωτές πολιτικής παρά από τους ίδιους τους αγρότες. Η συμμετοχή των παραγωγών στην ανάπτυξη δικής τους ομάδας είναι σήμερα μια ευρέως αποδεκτή αρχή. Ένας αυξανόμενος αριθμός μελετών έργων έχει δείξει ότι η ανάμειξή τους στα σχέδια δράσης και στην υιοθέτηση τεχνολογιών και δομών στο περιβάλλον τους είναι ένα σημαντικό συστατικό της επιτυχίας των έργων. Οι παραγωγοί πρέπει να αποκτήσουν θετική στάση στην ανάπτυξη των δικών τους πρωτοβουλιών. **Η μελέτη περίπτωσης 25 Cwmni Pysgotwyr Llyn Fishermen Ltd** παρουσιάζει μια ομάδα αλιέων με μεταβαλλόμενα αποθέματα ψαριών και ένα αβέβαιο μέλλον. Έχουν αναπτύξει μια καινοτομική εναλλακτική για την ανάπτυξη ιχθυοκαλλιέργειας με την αποτελεσματική στήριξη από το φορέα τοπικής ανάπτυξης.

Εάν πρόκειται να υποστηριχθεί μια ομάδα παραγωγών, ο σκοπός πρέπει να η διευκόλυνση της σκέψης από την ίδια την ομάδα. Τα μέλη της ομάδας παραγωγών πρέπει να διεξάγουν την ανάλυση της κατάστασης με τους δικούς τους όρους, να ανιχνεύσουν τη δική τους πορεία και να δημιουργήσουν τις δικές τους καινοτομίες. Η διαδικασία της καινοτομίας ξεκινάει όταν οι ίδιοι οι παραγωγοί πραγματοποιούν την αξιολόγηση ενός προβλήματος και διαπιστώνουν αν μπορεί να επιλυθεί ή όχι. Οι σύμβουλοι μπορούν να παίξουν ένα σημαντικό ρόλο διευκολύνοντας (και όχι υπαγορεύοντας) τις συναντήσεις σχεδιασμού για τους διευθυντές της ομάδας και μπορούν να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη και ανταλλαγή ιδεών μεταξύ των ομάδων. Οι σύμβουλοι μπορούν να βοηθήσουν τους παραγωγούς να ανταποκριθούν στα μακροχρόνια προβλήματά τους και να εξετάσουν τις δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές της ομάδας τους, τους βασικούς βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους τους, τις συμφωνίες συμμετοχής και τις λειτουργικές διαδικασίες.

Υπάρχει ποικιλία τεχνικών συμμετοχής που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι σύμβουλοι, συμπεριλαμβανομένων των:

- ❑ **Οι ερωτήσεις και οι απαντήσεις** είναι η απλούστερη μορφή και είναι πολύ αποτελεσματικές. Οι συμμετέχοντες έχουν την ευκαιρία να κάνουν ερωτήσεις και να συζητήσουν θέματα με τους συμβούλους και τους άλλους συμμετέχοντες.
- ❑ **Τα κουτιά επιλογής** είναι τεχνικές που δίνουν στους εκπαιδευόμενους μια σειρά ερωτήσεων που κάθε μία έχει έναν αριθμό πιθανών απαντήσεων. Οι εκπαιδευόμενοι επιλέγουν το κουτί που αυτοί πιστεύουν ότι είναι πιο κατάλληλο και δίνουν την αιτιολόγησή τους.
- ❑ **Τα ερωτηματολόγια** αποτελούνται από μία προετοιμασμένη ομάδα ερωτήσεων και διανέμονται σε κάθε συμμετέχοντα. Ο συμμετέχων αναμένεται να απαντήσει την ερώτηση όσο πιο ειλικρινά γίνεται. Οι ερωτήσεις μπορεί να είναι «κλειστού τύπου» και να απαντώνται με ένα «ναι» ή ένα «όχι», ή «ανοικτού τύπου» και να δίνουν τη δυνατότητα στο συμμετέχοντα να γράψει τις δικές του απόψεις.
- ❑ **Οι ασκήσεις ιεράρχησης** είναι απλές αλλά αποτελεσματικές εκπαιδευτικές ασκήσεις συμμετοχής. Μπορούν να γίνουν είτε από μεμονωμένα άτομα είτε από ομάδες. Ζητείται από τους εκπαιδευόμενους να ιεραρχήσουν συγκεκριμένα αντικείμενα σε σειρά σημαντικότητας. Μετά τη συμπλήρωση τα αντικείμενα συγκρίνονται και ζητείται από τους εκπαιδευόμενους να αιτιολογήσουν τις απόψεις τους. Αυτό ενθαρρύνει τη συζήτηση και βοηθά να δοθεί έμφαση σε σημαντικές προτεραιότητες.
- ❑ **Ο πίνακας ιεράρχησης** είναι μια τεχνική που παράγει μια λίστα κριτηρίων για ένα συγκεκριμένο θέμα ενδιαφέροντος και βοηθάει στον εντοπισμό των αντιλήψεων σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του θέματος. Στις ομάδες εντοπίζονται τέσσερα ή πέντε κύρια θέματα για την άσκηση ιεράρχησης. Στη συνέχεια για κάθε θέμα γίνονται ερωτήσεις όπως «τι καλό έχει αυτό το θέμα;» ή «τι κακό έχει αυτό το θέμα;». Αφού αποτυπωθούν όλες οι ιδέες (και είναι λιγότερες από 10) σχεδιάζεται ένας πίνακας. Τα θέματα απαριθμούνται οριζόντια στην κορυφή και ιδέες κατακόρυφα. Στη συνέχεια το ένα συγκρίνεται με

το άλλο και βαθμολογούνται ανάλογα με μία κλίμακα από 1 – 5. Τότε παράγεται ο συμπληρωμένος πίνακας. Καθώς προετοιμάζεται ο πίνακας ιεράρχησης προάγεται η συζήτηση για κάθε θέμα με στόχο να διευκρινιστεί η αιτιολόγηση.

Είναι σημαντικό οι συμμετέχοντες να έχουν ξεκάθαρη άποψη για τα κριτήρια πριν ξεκινήσουν την ιεράρχηση, διαφορετικά τα αποτελέσματα θα είναι ανακριβή. Παρομοίως θα πρέπει να προσέχουν στην ανάλυση του συνολικού σκορ καθώς θα υποκρύπτει το γεγονός ότι κάθε κριτήριο δεν μπορεί να έχει την ίδια βαρύτητα.

- ❑ **Η ζευγαρωτή ιεράρχηση** είναι μια τεχνική που βοηθά στον εντοπισμό των τρόπων επιλογής και των διαφορών μεταξύ των προτιμήσεων των ανθρώπων. 6-7 αντικείμενα επιλέγονται για συζήτηση σχετικά με το θέμα ενδιαφέροντος. Στη συνέχεια αυτά γράφονται σε μορφή πίνακα κατά μήκος κάθε άξονα.

Κάθε σημείο στη συνέχεια συζητείται σε σχέση με τον άλλο άξονα και σημειώνεται μια προτίμηση για κάθε ζευγάρι. Οι συμμετέχοντες θα πρέπει να συζητήσουν λεπτομερώς τους λόγους της προτίμησής τους. Αυτοί οι λόγοι πρέπει να καταγράφονται καθώς και η τελική προτίμηση. Προσθέτοντας τον αριθμό των φορών που ένα συγκεκριμένο αντικείμενο προτιμάται στον πίνακα έχουμε μια ένδειξη του περισσότερο προτιμητέου αντικειμένου στο σύνολο. Η πραγματική αξία της άσκησης δεν έγκειται στην απόλυτη ιεράρχηση αλλά στην ευκαιρία που προκύπτει για τη συζήτηση των επιλογών.

- ❑ **Οι ασκήσεις δημιουργίας ομάδας** θέτουν εργασίες για μια ομάδα ανθρώπων που πρέπει να διεξαχθούν σύμφωνα με ένα πλαίσιο που τίθεται από τον εκπαιδευτή. Η εργασία έχει συνήθως ένα στόχο που πρέπει να επιτευχθεί και μια ομάδα υλικών με τα οποία θα δουλέψουμε. Ορίζονται οι αρχηγοί για τη διαχείριση των εργασιών, οι ομάδες και οι παρατηρητές που καταγράφουν αυτό που συμβαίνει.
- ❑ **Οι μελέτες περιπτώσεων** είναι πραγματικά παραδείγματα ή ασκήσεις επίλυσης προβλημάτων, οι οποίες μπορεί να είναι πραγματικές ή φανταστικές. Είναι γραπτές περιγραφές μιας επιχείρησης ή ενός γεγονότος, στο οποίο οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να συζητήσουν και να αναπτύξουν τις απόψεις τους. Οι μελέτες περιπτώσεων μπορεί να χρειαστούν από μία ώρα έως μία εβδομάδα για να ολοκληρωθούν, ανάλογα με την πολυπλοκότητά τους. Ο εκπαιδευτής θα πρέπει να διασφαλίσει ότι τα κύρια σημεία εκμάθησης από τις μελέτες περιπτώσεων έχουν καλυφθεί.
- ❑ **Οι εκπαιδευτικές επισκέψεις** είναι χρήσιμες, εφόσον μπορούν να βρεθούν καλά παραδείγματα. Η επίσκεψη σε έναν ιδιαίτερα ενδιαφέρον χώρο μπορεί να ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να καινοτομήσουν και παρέχει ένα πραγματικό και πρακτικό περιβάλλον.
- ❑ **Τα βιβλιάρια εργασίας** μπορούν να χρησιμοποιηθούν σαν οδηγοί βήμα προς βήμα. Οι εκπαιδευόμενοι μελετούν τα βιβλιάρια (είτε με τη βοήθεια ενός εκπαιδευτή είτε στο σπίτι). Τα βιβλιάρια παρέχουν πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο θέμα καθώς και ασκήσεις και μελέτες περιπτώσεων.

- ❑ **Οι ταινίες και τα βίντεο** χρησιμοποιούνται για τη διακοπή μιας μακράς εκπαιδευτικής ενότητας και παρέχουν πρακτικά παραδείγματα. Αλλά χρειάζεται να επιλέξετε προσεκτικά τα παραδείγματα που σχετίζονται με το θέμα σας και να διαβεβαιώσετε ότι εξάγετε από το βίντεο τα κύρια σημεία εκμάθησης μετά από την παρουσίασή του.
- ❑ **Υποδύσεις ρόλων** είναι εκείνες όπου ζητείται από τους συμμετέχοντες να φανταστούν ότι συμμετέχουν σε μια πραγματική κατάσταση και προσπαθούν να δουν τι θα κάνουν καθώς αυτή εξελίσσεται. Οι υποδύσεις ρόλων δεν είναι παιχνίδια και είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικές για την κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων ανθρώπων και για τον πειραματισμό με νέες ιδέες.
- ❑ **Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming)** είναι μια χρήσιμη άσκηση για τη γρήγορη ανάπτυξη ενός καταλόγου δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών για την επίλυση ενός προβλήματος. Ο σκοπός είναι να δημιουργηθούν όσο το δυνατό περισσότερες ιδέες – ανεξάρτητα με το πόσο «τρελές» είναι για περαιτέρω συζήτηση και ανάλυση. Η προσέγγιση είναι χρήσιμη για τη συμμετοχή ακόμη και των πιο συντηρητικών ατόμων και μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ομάδας.
- ❑ **Τεχνικές Ομάδων και δημιουργία χιονοστιβάδας.** Μια ελαφρά διαφοροποίηση στην προσέγγιση του καταιγισμού ιδεών είναι να γράψουν οι συμμετέχοντες τις ιδέες τους μεμονωμένα σε κάρτες. Αφού τελειώσουν, αυτές συγκεντρώνονται και καρφιστώνονται σε έναν πίνακα. Οι πανομοιότυπες κάρτες απομακρύνονται. Οι υπόλοιπες στη συνέχεια ομαδοποιούνται σε ευρύτερες θεματικές περιοχές.

Η δημιουργία χιονοστιβάδας είναι μια άλλη παραλλαγή. Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ζευγάρια και γράφουν τις ιδέες τους. Μετά από μερικά λεπτά ανά δύο τα ζευγάρια συνεργάζονται και συγκρίνουν τις λίστες και τις επιπλέον ιδέες. Μετά από άλλα λίγα λεπτά τα τέσσερα άτομα συνεργάζονται με μια άλλη ομάδα κ.ο.κ. μέχρι ολόκληρη η ομάδα να επανασυνδεθεί για τη δημιουργία της κύριας λίστας ιδεών.

- ❑ **Η αρχή του Pareto και η ομοφωνία.** Η αρχή του Pareto υποστηρίζει ότι με επικέντρωση στο 20% των κύριων δράσεων μπορούμε να επιτύχουμε το 80% των πιο σημαντικών επιτευγμάτων. Αυτή μπορεί να είναι μια χρήσιμη αρχή για επικέντρωση σε δράσεις που θα αποφέρουν το μεγαλύτερο αποτέλεσμα από έναν μακρύ κατάλογο ενός καταιγισμού ιδεών. Για να επιτευχθεί η ομοφωνία πρέπει όλοι οι συμμετέχοντες να καταγράψουν το 20% των προτάσεων τους που προτιμούν περισσότερο. Αυτές πρέπει να συνδυαστούν για να επιτευχθεί η γενικότερη ομοφωνία.

Θυμηθείτε ότι η ομοφωνία είναι ο εντοπισμός μιας πρότασης που είναι αρκετά αποδεκτή για να υποστηριχθεί από όλα τα μέλη. Δεν είναι μια ομόφωνη ψήφος και μπορεί να μην αντιπροσωπεύει την πρώτη προτεραιότητα του καθενός. Η ομοφωνία απαιτεί τη συμμετοχή όλων των μελών, δεξιοτεχνία στην επικοινωνία, δημιουργική σκέψη και δομημένες διαδικασίες στα πρώτα στάδια.

- ❑ **Το διάγραμμα Venn** είναι μια οπτική αναπαράσταση των διαφόρων ομάδων και οργανισμών μέσα σε μια κοινωνία, των σχέσεων τους και της σημασίας τους στη λήψη αποφάσεων. Οι συμμετέχοντες χωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με τον οργανισμό τους, την ιεραρχία και το τμήμα. Στη συνέχεια τους ζητείται να εντοπίσουν τα άτομα και τους φορείς που παίζουν σημαντικό ρόλο στη δραστηριότητα ή την κοινωνία υπό αξιολόγηση. Κατόπιν οι συμμετέχοντες κόβουν κύκλους διαφορετικών μεγεθών από κάρτες. Κάθε μέγεθος κύκλου αντιπροσωπεύει τη σχετική σημασία του ατόμου ή του φορέα στη λήψη αποφάσεων.

Στη συνέχεια μπαίνουν ετικέτες στους κύκλους και τοποθετούνται έτσι ώστε να αναπαριστούν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ τους. Οι ξεχωριστοί κύκλοι – αναπαριστούν ότι δεν υπάρχει σχέση, κύκλοι σε επαφή – ανταλλαγή πληροφοριών, μικρή επικάλυψη – μερική συνεργασία και μεγάλη επικάλυψη – σημαντική συνεργασία. Αφού συμπληρωθεί το διάγραμμα, αναλύεται και οι διαφορές και οι υποκείμενες αιτίες αξιολογούνται. Τα διαγράμματα Venn αποκαλύπτουν με γρήγορο και οπτικό τρόπο ποιοι πραγματικά είναι οι κύριοι υπεύθυνοι για τη λήψη αποφάσεων και ποιες είναι οι σχέσεις μεταξύ τους.

- ❑ **Η ανάλυση πεδίου δυνάμεων (force field)** βοηθά μια ομάδα να αναπτύξει ένα κοινό όραμα μιας μελλοντικής κατάστασης και μια συμφωνημένη στρατηγική με τον τρόπο που θα φτάσει εκεί. Σε ένα μεγάλο κομμάτι χαρτί ή ένα λευκό πίνακα σχεδιάζεται ένα κουτί στην αριστερή πλευρά και ονομάζεται «σημερινή κατάσταση». Στη δεξιά πλευρά του χαρτιού σχεδιάζεται ένα άλλο κουτί και ονομάζεται «μελλοντική κατάσταση». Αυτή θα είναι η βελτιωμένη κατάσταση που πληρεί τους στόχους που προσπαθείτε να επιτύχετε.

Προβληματιστείτε με ολόκληρη την ομάδα σχετικά με τη σημερινή κατάσταση που σχετίζεται με τους στόχους και τη δυνητική μελλοντική κατάσταση. Σχεδιάστε μία γραμμή ανάμεσα στα δύο κουτιά. Το μήκος και το πάχος της γραμμής προσδιορίζει το πόσο μακριά βρίσκονται οι δύο καταστάσεις. Οι συμμετέχοντες στη συνέχεια αποφασίζουν ποιοι είναι οι πιθανοί περιορισμοί στην επίτευξη της μελλοντικής κατάστασης και οι πόροι που θα την βοηθήσουν. Στη συνέχεια μπορεί να υπάρχει πάλι προβληματισμός για αυτές τις ιδέες και να σημειωθούν με βέλη παράλληλα στην κύρια γραμμή. Οι συμμετέχοντες μπορούν στη συνέχεια να συζητήσουν (ή να προβληματιστούν πάλι) πως οι τοπικοί πόροι μπορούν να ενισχυθούν ή να ξεπεραστούν οι περιορισμοί και να προετοιμάσουν μια αναφορά συναίνεσης.

- ❑ **Οι γραμμές τάσης** παρουσιάζουν την ιστορική ή μελλοντική πορεία των τάσεων για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, πάνω στις οποίες βασίζονται τα μελλοντικά σχέδια. Σε ένα μεγάλο φύλλο χαρτιού ή πίνακα σχεδιάστε ένα διάγραμμα χωρίς ενδείξεις με άξονες X και Y. Στη συνέχεια ακολουθεί προβληματισμός μεταξύ της ομάδας για τους περιβαλλοντικούς, πολιτισμικούς και κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη δραστηριότητα που συζητείται. Επιλέξτε τους 6-10 πιο σημαντικούς και σχεδιάστε τις τάσεις από το παρελθόν (με βάση όσα θυμούνται οι συμμετέχοντες) καθώς και τις αναμενόμενες τάσεις στο μέλλον.

Οι συμμετέχοντες πρέπει να συζητήσουν εάν κάθε ένας από τους παράγοντες σχετίζεται και τι συνθήκες έχουν επηρεάσει τη σημερινή κατάσταση. Για τις

μελλοντικές προβλέψεις πρέπει να γίνουν συζητήσεις σχετικά με το τι παρεμβάσεις μπορεί να επηρεάσουν αυτή την τάση με το πέρασμα του χρόνου. Οι γραμμές τάσεις είναι χρήσιμες στο σχεδιασμό και μπορούν να ενημερώνονται κάθε έξι μήνες.

- ❑ **Τα διαγράμματα αράχνης (Spider diagrams)** προσδιορίζουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες συγκεκριμένων παραγόντων κατά το σχεδιασμό ενός έργου και βοηθούν να εντοπίσουμε πώς αυτοί οι παράγοντες μπορούν να τροποποιηθούν για τη βελτίωση της κατάστασης. Αξιολογούνται τέσσερις παράγοντες: 1. Περιβαλλοντικοί 2. Θεσμικοί / Πολιτιστικοί 3. Τοπικές δεξιότητες/ πόροι 4. Οικονομικοί και παράγοντες αγοράς.

Σχεδιάζεται ένα μεγάλος σταυρός σε χαρτί και κάθε παράγοντας γράφεται στο τέλος καθεμιάς από τις τέσσερις γραμμές. Κάθε γραμμή βαθμολογείται στη συνέχεια από το 1 έως το 5 (με το 0 στη κέντρο). Για το θέμα που συζητείται η δραστηριότητα βαθμολογείται κατά μήκος των γραμμών με την πολύ ισχυρή επιρροή να σημειώνεται με 5 και την πολύ ασθενή με 0. Ενώνοντας τα τέσσερα σημεία διαμορφώνεται ένα διαμάντι. Το σχήμα του διαμαντιού δείχνει που μπορεί να απαιτούνται παρεμβάσεις ή τροποποιήσεις της δραστηριότητας. Στη συνέχεια μπορεί να γίνουν συζητήσεις για πιθανές λύσεις.

- ❑ **Οι στόχοι τάνυσης (Stretch goals)** αποσκοπούν να πιάσουν την ομάδα να σκεφτεί μεγάλες υπερβατικές λύσεις μέσω καινοτομικών προσεγγίσεων. Κάνοντας ερωτήσεις στην ομάδα για να σκεφτεί λύσεις που να βελτιώσουν ριζικά τις διαδικασίες παρά να δώσουν σταδιακές λύσεις, οι συμμετέχοντες «τεντώνονται» πνευματικά. Από τη στιγμή που θα βρεθεί μια καινοτομική λύση μέσω του προβληματισμού για εναλλακτικές δυνατότητες και μέσω συλλογικής σκέψης, εντοπίζεται ένας αριθμός κομβικών σημείων σαν στάδια για την επίτευξη των στόχων και προετοιμάζονται οι διαδικασίες για να γίνει αυτή.

- ❑ **Τα διαγράμματα ροής (flowcharts)** παρουσιάζουν μια κατάσταση βήμα προς βήμα και χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό των βημάτων ενός έργου ή περιγράφουν μία διαδικασία που μελετάται. Μπορεί να επικεντρώνονται στα κύρια στάδια ή να προετοιμάζονται με μεγάλη λεπτομέρεια και να παρέχουν πληροφορίες για κάθε στάδιο της διαδικασίας. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στον εντοπισμό των σημείων όπου μπορεί να εμφανιστούν πιθανά προβλήματα και στην επικέντρωση σε σημαντικά βήματα. Επίσης βοηθούν στον εντοπισμό των σημείων όπου δεν υπάρχει επαρκής γνώση για μια διαδικασία ή αυτών που είναι περιττά για την εκτέλεση της διαδικασίας.

- ❑ **Οι κοινωνικοί χάρτες (Community based)** αυτού του είδους δείχνουν που βρίσκονται οι πόροι, τα χαρακτηριστικά και τα περιουσιακά στοιχεία και τις χωρικές σχέσεις μεταξύ τους. Οι συμμετέχοντες της ομάδας θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν ένα αντιπροσωπευτικό τμήμα της περιοχής (φύλο, ηλικία, βιοπορισμός κ.λπ.).

Ο χάρτης πρέπει να ξεκινάει (σε χαρτί/ πίνακα ή στο έδαφος) με την τοποθέτηση ενός βασικού χαρακτηριστικού όπως ένας δρόμος, ένα ποτάμι ή μία λίμνη. Οι

συμμετέχοντες θα πρέπει στη συνέχεια να ζωγραφίσουν κύρια χαρακτηριστικά στο χάρτη σε σχέση με το θέμα που συζητείται π.χ. κινήγι ή τουριστική ανάπτυξη. Καθώς τοποθετείται ένα χαρακτηριστικό, οι συμμετέχοντες συζητούν το θέμα για πιθανές βελτιώσεις ή την εισαγωγή νέων προσεγγίσεων. Ένας παρατηρητής καταγράφει τη συζήτηση, αλλά δεν εμπλέκεται σε κανένα στάδιο.

Παράλληλα με την καταγραφή φυσικών χώρων όπως, δάση, βουνά και κτίρια οι συμμετέχοντες θα πρέπει επίσης να καταγράψουν περιουσιακά στοιχεία και πόρους που δεν μπορούν τόσο εύκολα να χαρτογραφηθούν όπως φιλικόί άνθρωποι, εύκολη πρόσβαση, πολυεθνικοί πληθυσμοί κ.λπ. Χρησιμοποιούνται σύμβολα για να δοθεί έμφαση στα σημεία. Αφού συμπληρωθεί ο χάρτης η ομάδα συζητάει και αντιπαραθέτει το χάρτη της με άλλες ομάδες μέχρι να επιτευχθεί μια τελική συναίνεση για δράση. Ο τελικός χάρτης και οι σημειώσεις συμπληρώνονται από τον παρατηρητή και διανέμονται στον καθένα.

- ❑ **Οι χάρτες κινητικότητας (Mobility maps)** μας βοηθούν να εντοπίσουμε προς τα που ταξιδεύουν οι άνθρωποι της περιοχής, το σκοπό του ταξιδιού και το χρόνο που χρειάζεται. Βοηθά ιδιαίτερα του εργάτες του αγρού που σχεδιάζουν το πρόγραμμά τους αλλά και στη διευκρίνιση του πόσο σημαντική είναι μια εργασία ή ένα ταξίδι.

Ζωγραφίζετε ένας κύκλος στο χαρτί, σε πίνακα ή στο έδαφος που αναπαριστά το χωριό. Οι κύριοι πληροφοριοδότες στη συνέχεια ιχνηλατούν την κίνηση των ανθρώπων σε διαφορετικές κατευθύνσεις και για διαφορετικές δραστηριότητες και σημειώνουν την απόσταση του ταξιδιού και το χρόνο που απαιτείται. Μόνο ένα θέμα πρέπει να συζητείται κάθε φορά. Αφού συμπληρωθούν όλα τα θέματα η ομάδα πρέπει να συζητήσει της ευκαιρίες και τους περιορισμούς που αντιμετωπίζουν οι άνθρωποι της περιοχής.

- ❑ **Τα εποχιακά ημερολόγια** βοηθούν στην παρουσίαση αλλαγών σε μια δραστηριότητα κατά τη διάρκεια του έτους, τις εποχιακές τάσεις και ιδιαίτερα τις περιόδους πίεσης ή ευαισθησίας στην κοινότητα. Ο χρόνος πρέπει να διαιρείται σε περιόδους που βολεύουν καλύτερα τους συμμετέχοντες. Ένα συγκεκριμένο θέμα (π.χ. παραγωγή φρούτων) πρέπει να προσδιοριστεί και στη συνέχεια ζητείται από τις ομάδες να κάνουν διαγράμματα και να παρουσιάσουν τάσεις και αλλαγές στις δραστηριότητές τους για μια συγκεκριμένη περίοδο. Αφού καλυφθεί μια σειρά θεμάτων μπορούν να συνδυαστούν σε ένα διάγραμμα για να δείξουν τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και τις περιόδους ιδιαίτερης πίεσης.
- ❑ **Οι περίπατοι διατομής (Transect walks)** παρουσιάζουν τη σημασία του να πάτε οι ίδιοι (σαν ομάδα) σε μια περιοχή για να παρατηρήσετε και να μιλήσετε για θέματα τοπικής σημασίας. Οι τοπικοί πληροφοριοδότες πρέπει να συνοδεύουν την ομάδα και σχεδιάζεται μία διαδρομή εκ των προτέρων. Το θέμα της διερεύνησης πρέπει να είναι καλά προσδιορισμένο και οι συμμετέχοντες θα πρέπει να καταγράψουν ότι νέο ανακάλυψαν, τις απόψεις των ανθρώπων που συνάντησαν και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια του περιπάτου.

- ❑ Οι περίπατοι μπορεί να υποδείξουν αλλαγές στη βλάστηση, στις κατοίηση των ανθρώπων, προβλήματα βιοποικιλότητας ή προβλήματα κατοίκησης ή απόψεις. Οι περίπατοι διατομής μπορούν να περιλαμβάνουν και διανυκτέρευση (η διαμονή για μια συγκεκριμένη περίοδο) μέσα στην τοπική κοινωνία.

### 5.5 Περισσότερες πηγές πληροφόρησης

[www.cogeca.be](http://www.cogeca.be) Γενική Συνομοσπονδία Αγροτικών Συνεταιρισμών στην Ευρωπαϊκή Ένωση

[www.fao.org](http://www.fao.org) Ανάπτυξη Αγροτικών Συνεταιρισμών. Ένα εγχειρίδιο για εκπαιδευτές

[www.farmerslink.org.uk](http://www.farmerslink.org.uk)

[www.plunkett.co.uk](http://www.plunkett.co.uk) Ένα εκπαιδευτικό φιλανθρωπικό ίδρυμα με στόχο την υποστήριξη της ανάπτυξης των αγροτικών ομαδικών επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο