

Παπακωνσταντινίδης

INTEREG III-A Ελλάδα- Ιταλία

Σχεδιασμός Γραφείων Αγροτουρισμού

Βασικές Αρχές Διοίκησης

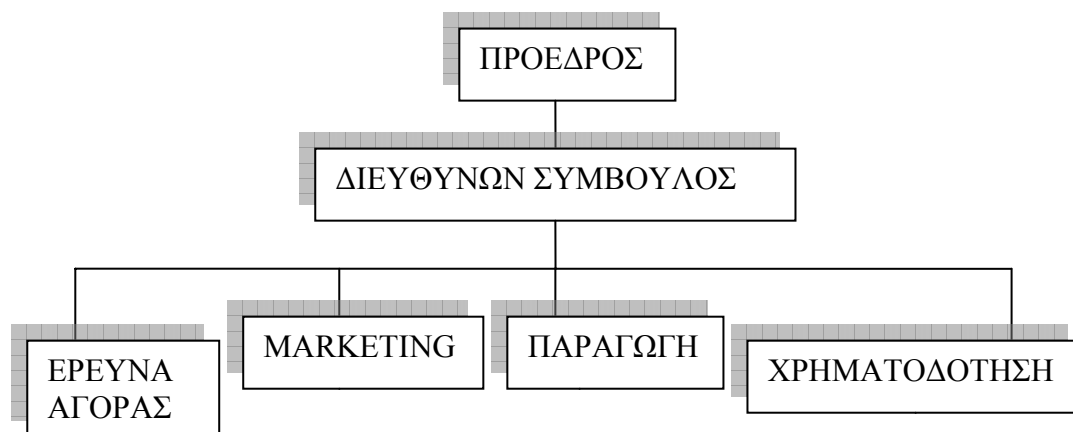
Κυρίαρχο στοιχείο της Διαπραγμάτευσης –της οποιασδήποτε Διαπραγμάτευσης- είναι η οργάνωση / διαχείριση των διαθέσιμων πόρων , με στόχο την ισχυροποίηση των στρατηγικών νίκης (winning strategies- J.F Nash, 1950) ειδικά εκείνων οι οποίες στηρίζονται σε στιγμιαία ανακλαστικά (instant reflections- J.F. Nash, 1950) και στοχεύουν στην μεγιστοποίηση του αποτελέσματος / θετικής έκβασης (payoffs)

Αυτό γίνεται ιδιαίτερα αισθητό στο χώρο , το συγκεκριμένο χώρο , όπου η Διαπραγμάτευση οριοθετεί τις συνιστώσες του (ταυτότητα/τοπικός πολιτισμός, ενεργός συμμετοχή, κοινωνική συνοχή, εθελοντική προσφορά, συγκράτηση τοπικού πληθυσμού , κώδικες επικοινωνίας κλπ) μέσα από τις δικές του , ενδογενείς δυνάμεις (τοπικές πρωτοβουλίες, τοπικές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους, τοπικές ικανότητες , τοπικός πολιτισμός , λαϊκή παράδοση, ήθη-έθιμα κλπ)- Ο βαθμός απόκλισης οργάνωσης του χώρου από την συστηματική της παγκοσμιοποίησης οριοθετεί ένα νέο σχήμα οργάνωσης/ αυτό- οργάνωσης, την «τοπική ανάπτυξη» [Παπακωνσταντινίδης, «Διαπραγμάτευση και Τοπική Ανάπτυξη», σελ 14-19 & 133-138]

Ωστόσο, παρά τις ιδιαιτερότητες της τοπικής κοινωνίας και την σχετική της «αυτάρκεια» ή «αυτονομία», η τοπική κοινωνία υποχρεώνεται εκ των πραγμάτων να «δανείζεται» εργαλεία και μέσα άσκησης του ρόλου της στη συνολική διαπραγμάτευση/ παγκοσμιοποίηση από την ίδια τη λογική της παγκοσμιοποίησης των οικονομιών και των χρηματοδοτικών ροών, σε μια προσπάθεια επιβίωσης μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό πλαίσιο, την «παγκόσμια αγορά» που είναι σήμερα ο ρυθμιστής της οικονομικής αλλά και κοινωνικής ζωής στον πλανήτη.

Η συστηματική, ορθολογική και αποτελεσματική χρησιμοποίηση/ διαχείριση φυσικών και ανθρώπινων διαθέσιμων σε ένα χώρο πόρων, συνιστά παράλληλα τέχνη αλλά και επιστήμη, την επιστήμη της Διοίκησης/ management

Ο όρος “management” δεν μπορεί να αποδοθεί σε άλλη γλώσσα (ελληνικά, ιταλικά, κλπ). Είναι κάτι ανάμεσα σε «Διοίκηση» και «Διαχείριση» Μια πρώτη προσέγγιση δομής οργάνωσης/ διαχείρισης προϊόντος/ αγοράς παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 1)

Σχήμα 1

Στο σχήμα 1 (ανωτέρω) επιχειρήθηκε μια πρώτη προσέγγιση της έννοιας της «ιεραρχικής πυραμίδας» του “management” , με την έννοια της κατεύθυνσης της εντολής, ή άλλως της «δράσης εκ των άνω» , σε αντίθεση με την έννοια «Διοίκηση» (administration) που εκφράζει την δράση των επιτελικών στελεχών στη μέση της ιεραρχικής πυραμίδας

Ειδικότερα, στα ελληνικά ο όρος management προσεγγίζεται/ αποδίδεται μάλλον με τον όρο «διαχείριση»: Αναφέρεται στη δράση ή κατεύθυνση «εκ των άνω» δηλαδή στις ενέργειες των ατόμων που βρίσκονται στην κορυφή της «πυραμίδας» και καθορίζουν την πολιτική , είτε παίρνουν τις σημαντικές αποφάσεις (Ε. Μπιτσάνη, 96) . Από την βιβλιογραφία προκύπτει ότι η πρώτη προσέγγιση στο λεγόμενο «επιστημονικό management» επιχειρείται βασικά από τον F. Taylor, μεταξύ των ετών 1890-1930, σε μια προσπάθεια επιστημονικού προσδιορισμού των καλύτερων μεθόδων για την εκτέλεση των εργασιών και την επιλογή (απόφαση) , την εκπαίδευση και την εμπύχωση/ παρακίνηση των εργατών, για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων αποδοτικότητας , μέσω συντονισμού μεταξύ τους των ενεργειών που αναλαμβάνουν στα πλαίσια μιας οργανωμένης προσπάθειας. Βασικές Αρχές αυτής της οργανωμένης προσπάθειας είναι οι ακόλουθες:

- Ανάπτυξη της επιστήμης του management για να καθορίζεται η καλύτερη μέθοδος εκτέλεσης της κάθε εργασίας
- Επιστημονική επιλογή εργατών/ υπαλλήλων, έτσι ώστε ο κατάλληλος εργάτης να βρίσκεται στην κατάλληλη θέση μέσα στη συνολική προσπάθεια/ έργο (project)
- Επιστημονική εκπαίδευση και βελτίωση των ικανοτήτων των εργατών/ υπαλλήλων για την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποδοτικότητα αυτών, μέσα στη συνολική προσπάθεια/ έργο
- Στενή- φιλική συνεργασία εργαζομένων με το management
- Συμβολή των εργαζομένων στη συνολική προσπάθεια και περιορισμοί
- Αύξηση της παραγωγής (παραγωγικότητα)
- Βελτίωση της τεχνολογίας/ καινοτομιών μέσα στη συνολική προσπάθεια
- Εμπύχωση των managers για την αναζήτηση των καλύτερων/ προσφορότερων τρόπων συντονισμού και παραγωγικότητας των εργαζόμενων , μέσα στη συνολική προσπάθεια/ έργο

Από κει και πέρα, η βιβλιογραφία υποδειχνει μια σειρά «τεχνικών» και Θεωριών μέσω των οποίων επιχειρήθηκε διαχρονικά , η συνεχής αναβάθμιση του management ως επιστήμης πλέον , η οποία υπόκειται σε συνεχείς αλλαγές, τροποποιήσεις, βελτιώσεις , με ένα και μοναδικό στόχο, ήτοι την *αύξηση της παραγωγικότητας και της βελτίωσης της οργάνωσης / συντονισμού των εργαζόμενων μεταξύ τους, χωρίς καμιά αναφορά στις κοινωνικές ανάγκες των εργαζόμενων, ή/ και την ικανοποίηση (μισθός) από την εργασία (Τύπας, Κατσαρός, 2003- Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη- Gutenberg, σελ 100-104)*

Σύμφωνα με την Ε. Μπιτσάνη(σελ 97 επ), οι πιο σημαντικές από τις Θεωρίες αυτές είναι συνοπτικά:

- Κλασική Θεωρία του οργανισμού (Henry Fayol) : Η βασική αυτή θεωρία επιχειρεί να οριοθετήσει Αρχές και Ικανότητες που αποτελούν τη βάση ενός αποτελεσματικού management. Η αναφορά σε «οργανισμό» παραπέμπει συνειρμικά σε «αρχές» και «ικανότητες» που είναι απόλυτα αναγκαίες και χρήσιμες προκειμένου αυτός ο οργανισμός να λειτουργήσει αποτελεσματικά.

Σήμερα η Θεωρία αυτή ξεπεράστηκε τόσο από την αδυναμία της να οριοθετηθεί με σαφήνεια «Αρχές» και «Ικανότητες», όσο κυρίως επειδή σήμερα είναι «εκτός εποχής». Νέα σύγχρονα «εργαλεία» αναγνώρισης αποτελεσματικού management υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις, καθιστώντας την κλασσική αυτή θέση ανεδαφική.

- Σχολή Ανθρώπινης Συμπεριφοράς (E.Mayo) : Πρόκειται για ομάδα θεωρητικών που χρησιμοποίησαν γνώσεις από κοινωνιολογία, ψυχολογία για να κατανοήσουν και να βελτιώσουν τον τρόπο management. Στοιχεία της Σχολής Ανθρώπινης Συμπεριφοράς είναι ο ρόλος των ανθρωπίνων σχέσεων, με έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά και όχι μόνο στη τεχνική και τη συσχέτιση αναγκών και ενεργοποίησης ανθρωπίνων πόρων. Όροι όπως ηγεσία, χρήση δύναμης, αλλαγή επικοινωνίας, επίλυση διαφορών και κρίσεων, βρίσκονται στο επίκεντρο της Θεωρίας της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς
- Ποσοτική Σχολή : Πρόκειται για εκείνη την ομάδα Θεωρητικών που ανέπτυξε και χρησιμοποίησε μαθηματικές τεχνικές, για ανάλυση, περιγραφή και επίλυση προβλημάτων management. Βασικά εισήγαγε τον προγραμματισμό δράσης, χωρίς να συνδέεται ιδιαίτερα με την ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό
- Σχολή των Συστημάτων : Η Σχολή αυτή θεωρεί τον «οργανισμό» ως ενοποιημένο διευθυνόμενο σύστημα από συσχετιζόμενα μέρη
- Σχολή των περιστάσεων : Πρόκειται για εκείνους τους Θεωρητικούς που εκτιμούν ότι η καλύτερη και αποτελεσματικότερη τεχνική management συναρτάται άμεσα από συνθήκες και περιστάσεις και ως εκ τούτου είναι δυνατόν να διαφέρει από τον ένα οργανισμό στον άλλο

Γενικά η δράση του management χαρακτηρίζεται από τα εξής επιμέρους στάδια:

- Προγραμματισμό
- Οργάνωση
- Στελέχωση
- Διεύθυνση-Ηγεσία
- Συντονισμό
- Έλεγχο

Ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία καθορισμού στόχων και η επιλογή της μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών, μέσα σε μια συνεχή και αδιάκοπη Διαπραγμάτευση τόσο εσωτερικά του οργανισμού, όσο και με το περιβάλλον του (εξωτερικός χώρος) [Παπακωνσταντινίδης, 1999].

Η κύρια εκδήλωση του προγραμματισμού είναι το πρόγραμμα δράσης, μέσα στο οποίο διαγράφονται οι επιδιωκόμενοι σκοποί, η «γραμμή» που θα ακολουθηθεί, οι σταθμοί και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν.

Συγκεκριμένα, ο προγραμματισμός καθορίζει:

- Τους πόρους που χρειάζονται για να επιτευχθεί ο στόχος
- Τα μέλη του οργανισμού που θα αναλάβουν την υλοποίηση

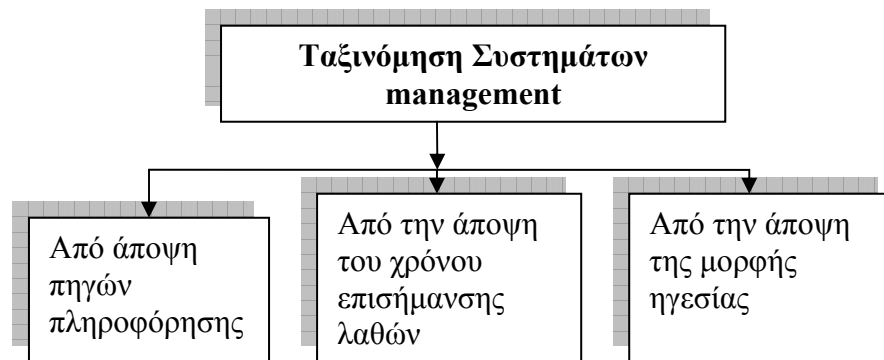
- Την εκτίμηση, την ποσοτική μέτρηση της προόδου , αλλά και τις διορθωτικές ενέργειες, ή δράσεις όταν και όπου αυτές χρειάζονται, ενώ στο πρόγραμμα δράσης ορίζονται:
 1. Η αποστολή και η γενική κατεύθυνση του οργανισμού
 2. Οι σκοποί- στόχοι του οργανισμού, δηλαδή το τι πρέπει να γίνει
 3. Ο τρόπος κινητοποίησης των διαθέσιμων πόρων (Εργατικό Δυναμικό- Υλικοτεχνική Υποδομή)
 4. Οι επιπτώσεις που ενδεχόμενα θα έχει η δράση του οργανισμού αυτού, πάνω σε άλλους φορείς αλλά και στον ευρύτερο περίγυρο (οικονομικό, κοινωνικό, πολιτιστικό κλπ)
 5. Το χρονοδιάγραμμα και ιδιαίτερα το χρονικό διάστημα και τα χρονικά όρια μέσα στα οποία πρέπει να πραγματοποιηθούν οι σκοποί του οργανισμού
 6. Την εκτέλεση/ εφαρμογή των επιμέρους σκοπών του οργανισμού, είτε των επιμέρους δράσεων
 7. Τον έλεγχο της καλής εκτέλεσης ή και της διόρθωσης της πορείας του οργανισμού
 8. Την «Διαπραγμάτευση» του οργανισμού με τον ευρύτερο περίγυρο, στη βάση της περίφημης Θεωρίας Παιγνίων. (μερίδια/ χρησιμότητες)
 9. Την διάκριση/επισημάνση του αν πρόκειται για «στρατηγικό προγραμματισμό» , δηλαδή για τον καθορισμό των στόχων ολόκληρου του οργανισμού και την υιοθέτηση πολιτικών για την εφαρμογή τους, ή για «τακτικό προγραμματισμό» , ο οποίος καλύπτει το ερώτημα του «πώς οι πόροι του οργανισμού θα χρησιμοποιηθούν προκειμένου να συμβάλουν στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού
 10. Ειδικότερα, στα πλαίσια του «στρατηγικού προγραμματισμού», σχεδιάζονται και υλοποιούνται οι κύριοι στόχοι και πολιτικές, ο προγραμματισμός αυτός σχεδιάζεται στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας, στηρίζεται σε μακροχρόνιες προβλέψεις, είναι λιγότερο λεπτομερές και αβέβαιος, δεν εμπλέκεται στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, ενώ ως προς τον «τακτικό προγραμματισμό» αυτός αποφασίζει, ουσιαστικά το πώς θα χρησιμοποιηθούν οι πόροι, σχεδιάζεται στις κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας, είναι βραχυχρόνιος, αφορά την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, στηρίζεται στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και είναι λιγότερο αβέβαιος.
 11. την «οργάνωση» του οργανισμού, δηλαδή την διαδικασία κατανομής της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων που στελεχώνουν τον οργανισμό για την επίτευξη της υψηλότερης απόδοσης του οργανισμού ως σύνολο. Συνήθως εκφράζεται μέσα από ένα οργάνογραμμα το οποίο καθορίζει τα επιμέρους τμήματα ή Διευθύνσεις που αντιστοιχούν στην εκτέλεση συγκεκριμένου έργου, τα πλαίσια και τα επίπεδα μέσα στα οποία θα επιτελούν το έργο τους τα τμήματα και οι διευθύνσεις, οι διάφορες ειδικότητες, οι απαιτούμενες διαδικασίες και μηχανισμοί για την εργασία αλλά και την συνεργασία των επιμέρους τμημάτων οι αρμοδιότητες, υποχρεώσεις και καθήκοντα που θα έχει το κάθε άτομο μέσα στον οργανισμό (καταμερισμός εργασίας, αρμοδιότητες , ευθύνη)

12. την «στελέχωση» του οργανισμού που αναφέρεται στην επιλογή και τοποθέτηση των κατάλληλων στελεχών για την πραγματοποίηση των σκοπών του οργανισμού. Ιδιαίτερα γίνεται αναφορά στην άριστη επιλογή του αναγκαίου αριθμού στελεχών κατά ειδικότητα, την καθιέρωση αντικειμενικών κριτηρίων επιλογής προσωπικού, τη συνεχή μέριμνα για εκπαίδευση/επιμόρφωση του προσωπικού, την καθιέρωση κινήτρων, μισθών, συνθηκών απασχόλησης κλπ για την προσέλκυση στελεχών υψηλής εξειδίκευσης,
13. Διεύθυνση, Συντονισμός, Επικοινωνία-Έλεγχος: Η ηγεσία-διεύθυνση έχει σαν στόχο της να κινητοποιήσει τα μέσα που διαθέτει ο οργανισμός (Ε. Δ και άλλοι πόροι) Ο ηγέτης του φορέα θα πρέπει να διαθέτει εκείνες τις ιδιότητες που τον καθιστούν ικανό να διευθύνει τον φορέα (καλή φυσική και πνευματική κατάσταση/αντοχή, αντίληψη και ηθική δύναμη, βαθιά κατανόηση ανθρώπινων αναγκών, ικανότητα επικοινωνίας, ικανότητα χειρισμού, μόρφωση/εκπαίδευση, γνώση του περιβάλλοντος (οικονομικού-κοινωνικού-πολιτιστικού) διοικητικές ικανότητες, γνώση των λειτουργιών του οργανισμού κλπ) Ο συντονισμός αναφέρεται στην αλληλοσυσχέτιση και σύνδεση της εργασίας των διαφόρων μερών του οργανισμού τον συνδυασμό των υλικών μέσων και την εναρμόνιση των προσπαθειών του προσωπικού, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Ο συντονισμός αποβλέπει στην επιβεβαίωση των κατευθύνσεων της ηγεσίας, την επισήμανση σφαλμάτων, την εφαρμογή διορθωτικών μέσων, στα πλαίσια της ανατροφοδότησης των εντολών με νέα στοιχεία, την ανακατανομή των διαθέσιμων πόρων κλπ. Ο έλεγχος αποβλέπει στην διαπίστωση του βαθμού επιτυχίας των στόχων του οργανισμού, σε σχέση με το πρόγραμμα δράσης (καθορισμός προτύπων απόδοσης, καθορισμός μετρήσεων ή κριτηρίων επιτυχημένης απόδοσης, επισήμανση αποκλίσεων από τους στόχους κλπ) Τέλος, η Επικοινωνία συνιστά – ειδικά σήμερα την Εποχή της Πληροφορίας- ύψιστη αναγκαιότητα για την καλή λειτουργία του οργανισμού. Εκφράζεται μέσα από την σε τακτά χρονικά διαστήματα αναφορά επί των πεπραγμένων, συσκέψεις και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των στελεχών, ροή πληροφοριών χωρίς παρεμβολές και παρεμβάσεις, προβολή του οργανισμού προς τα έξω, διαφήμιση προώθηση του προϊόντος κλπ.

Ταξινόμηση συστημάτων management Μέθοδοι και τρόποι άσκησης

Τα συστήματα management διακρίνονται κατά τρεις (τουλάχιστον) βασικές διακρίσεις ταξινόμησης, ήτοι

- α) από την άποψη των πηγών που το μαθαίνουμε,
- β) από την άποψη του χρόνου επισήμανσης των προβλημάτων και
- γ) από την άποψη της μορφής ηγεσίας, ως το ακόλουθο σχήμα:



Εμπειρικό-
παραδοσιακό
Σύγχρονο/ επιστημονικό

Προληπτικό/ προβλεπτικό
κατασταλατικό

Αυταρχικό/
γραφειοκρατικό
Συμμετοχικό/δημοκρατικό
φιλελεύθερο



Για να υπάρξει αποτελεσματικό management απαιτούνται ορισμένες μέθοδοι και εργαλεία αυτού. Οι μέθοδοι αναφέρονται στον τρόπο άσκησης του management.

Τα εργαλεία management είναι εκείνες οι τεχνικές που βοηθούν να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Οι λειτουργίες management διαφοροποιούνται ως προς την εκτέλεση, ανάλογα με τον τρόπο που τις χρησιμοποιεί ο manager για να επιλύσει τα προβλήματά του. Επομένως διακρίνουμε τα εξής συστήματα (ως το σχήμα που προηγήθηκε) :

- Ως προς τις πηγές του το management διακρίνεται σε εμπειρικό και σύγχρονο- επιστημονικό
- Ως προς την επισήμανση των προβλημάτων, σε προληπτικό και κατασταλατικό
- Ως προς το στυλ management διακρίνεται σε αυταρχικό γραφειοκρατικό (συγκέντρωση όλων των εξουσιών στα χέρια του manager, όπως επίσης και η λήψη αποφάσεων, οι τιμωρίες, οι πειθαρχικές ποινές, η ψυχολογική βία οι απειλές κλπ), δημοκρατικό- συμμετοχικό (ο manager αποκεντρώνει και κατανέμει την εξουσία και σε άλλα στελέχη. Τα μέσα που

χρησιμοποιούνται είναι οι συσκέψεις, οι ανταλλαγές απόψεων , η συνεδρίαση κλπ) και το φιλελεύθερο , όπου ο manager αφήνει την ομάδα των στελεχών να αποφασίζει ελεύθερα, χωρίς τη δική του συμμετοχή. Εκείνος αρκείται στη σύνθεση των επιμέρους απόψεων / αποφάσεων Η λήψη των αποφάσεων γίνεται με την ευθύνη όλων

- Τα εργαλεία που χρησιμοποιεί το σύγχρονο management είναι το πρόγραμμα το οργανόγραμμα, το εγχειρίδιο πολιτικής, το εγχειρίδιο διαδικασιών, ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας, ο κανονισμός προσωπικού κλπ, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, η χρήση Η/Υ κλπ)

Εφαρμογή του management στη Διαχείριση του Αγροτουρισμού

Από τα εργαλεία, τις τεχνικές, και τα συστήματα που πολύ συνοπτικά παρατέθηκαν πιο πάνω, επιλέγονται εκείνα τα οποία αποκλειστικά προσιδιάζουν σε μια λειτουργία, όπως είναι η λειτουργία του αγροτουρισμού. Ας μην διαφεύγει, ότι ο αγροτουρισμός- *ιδιαίτερα εκείνος που συνδέει την καθαρά επιχειρηματική δράση με την τοπική ανάπτυξη (μια οπτική που η παρούσα ομάδα εργασίας επιλέγει συνειδητά να υιοθετήσει στη μελέτη αυτή) διαθέτει ορισμένες ιδιαιτερότητες ως προς την καθαρή «επιχείρηση» εκείνη της οποίας αποκλειστικός στόχος είναι η μεγιστοποίηση των κερδών.*

Επομένως στην παρούσα μελέτη δεν ενδιαφέρει η πιστή αντιγραφή της λειτουργίας της «επιχείρησης» και κατ' επέκταση του management της επιχείρησης στην καθαρή λειτουργία του «συστήματος αγροτουρισμού»

Ποιες είναι οι ορατές διαφορές;

1. Η επιχείρηση έχει αποκλειστικό στόχο, την μεγιστοποίηση των κερδών. Ο Αγροτουρισμός, λόγω της ιδιαίτερης φύσης του , πέρα από το κέρδος θέτει και άλλες προτεραιότητες, όπως η συνολική τοπική ανάπτυξη, η κοινωνική συνοχή, η συγκράτηση του τοπικού πληθυσμού στις εστίες του, η τοπική επιχειρηματικότητα, η διαφύλαξη/ αναπαραγωγή του τοπικού γίνεσθαι, είτε η δημιουργία ενός νέου -ή και πρόσθετου - εισοδήματος στους κατοίκους των αγροτικών τοπικών κοινωνιών . Άρα, ο αγροτουρισμός, ως λειτουργία εμφανίζει ένα ευρύτερο φάσμα δράσεων και προοπτικών από ό, τι εκείνος της λειτουργίας της «επιχείρησης»
2. Ο Αγροτουρισμός στηρίζεται βασικά στις διαπροσωπικές σχέσεις φιλοξενούντα- φιλοξενούμενου. Η επαφή ανάμεσα στους δύο είναι άμεση και διαρκής: Συνήθως συνεχίζεται με την μορφή αλληλογραφίας, και γενικότερα επικοινωνίας και μετά την φιλοξενία. Γεννιέται ανάμεσα στα δύο «υποκείμενα» του Αγροτουρισμού αληθινή, ανθρώπινη φιλία που διαρκεί. Η επιχείρηση διαθέτει ένα προϊόν, είτε περισσότερα προϊόντα απρόσωπα, σε μια μεγάλη, εξίσου απρόσωπη αγορά μέσα στον «αφηρημένο χώρο» (Berger, 2000). Υιοθετεί τεχνικές προσφοράς και προώθησης των προϊόντων της (προσφορές, τμηματοποίηση της αγοράς , πελατοκεντρική πολιτική , πολιτική τιμών κλπ) Το μεγάλο «ατού» του αγροτουρισμού είναι ο συνδυασμός επιχείρησης και πολιτιστικής ανταλλαγής, η αμφίδρομη σχέση του κατοίκου που «φιλοξενεί» και του πελάτη-επισκέπτη. Τα δύο αυτά βασικά υποκείμενα της λειτουργίας του αγροτουρισμού συνυπάρχουν στον ίδιο χρόνο και τόπο, σε αντίθεση με την επιχείρηση (ιδιαίτερα την πολυεθνική επιχείρηση) όπου κανείς δεν γνωρίζει –δεν βλέπει- κανέναν και ο μόνος συνδετικός κρίκος είναι το

υπό διαπραγμάτευση «προϊόν» ή «προϊόντα» Ο καταναλωτής έχει δύο μόνο επιλογές α) να προχωρήσει στη συμφωνία, δηλαδή την αγοραπωλησία, είτε β) να απορρίψει την συμφωνία (να μείνει δηλαδή η διαπραγμάτευση, χωρίς αποτέλεσμα= συμφωνία) χωρίς κανείς να ενδιαφερθεί για περαιτέρω συζήτηση. Όλα αυτά σε μια καθαρά ιδιωτική επιχείρηση πχ ένα supermarket γίνονται αυτόματα, στιγμιαία, αντανακλαστικά. Κανείς δεν πολυσκοτίζεται να «προσεγγίσει» τον άλλον το καθένα από τα δύο μέλη της διαπραγμάτευσης αναπτύσσει εντελώς ψυχρά, χωρίς ηθικές ή συναισθηματικές προεκτάσεις, «ατομικές στρατηγικές νίκης» (αυτό με συμφέρει, το άλλο δεν με συμφέρει κοκ)

3. Η επιχείρηση ενδέχεται να «αξιοποιεί» τον τοπικό πολιτισμό, με κυρίαρχο στόχο την μεγιστοποίηση των κερδών. Το ίδιο και με την έννοια της εκπαίδευσης: Δημιουργία «ευέλικτων εκπαιδευτικών προγραμμάτων» και «πώληση» αυτών σε «εκπαιδευόμενους – πελάτες» , με την δημιουργία «νέων αγορών». Αντίθετα, ο Αγροτουρισμός, χωρίς να απομακρύνεται ιδιαίτερα, από την βασική επιδίωξη της μεγιστοποίησης των κερδών, «παράγει» και αναπαράγει πολιτισμό: στην ουσία, το σμίξιμο φιλοξενούντα-φιλοξενούμενου, γεννά ένα είδος δια-πολιτισμικών σχέσεων, το οποίο στην ουσία διαμορφώνει έναν καινούργιο πολιτισμό. Παράλληλα, όμως, μέσα από το έθιμο , την τοπική συνήθεια, αναπαράγει και προβάλλει τον υπάρχοντα τοπικό πολιτισμό. Παράλληλα, η αλληλεπίδραση των βασικών υποκειμένων του αγροτουρισμού και των λειτουργιών τους , διαμορφώνει μια καινούργια βάση – στην ουσία εκπαιδεύει τον ένα στις συνήθειες του άλλου Παρατηρείται μια μορφή εκπαίδευσης εντελώς ξεχωριστή από την μορφή της «ευέλικτης» κατάρτισης/ επιμόρφωσης/ εκπαίδευσης, στην οποία φαίνεται να συγκλίνει το εκπαιδευτικό μοντέλο της σύγχρονης (παγκοσμιοποιημένης) αντίληψης

Με τις ως άνω επισημάνσεις, αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα εφαρμογής –ειδικά στον αγροτουρισμό- ενός «εκλεπτυσμένου management» , μακρά του management των επιχειρήσεων το οποίο «μεταφράζει» την κάθε κίνηση σε «στρατηγική» ατομικής (επιχειρηματικής) νίκης , είτε σε επιλογή μεγιστοποίησης κερδών.

Από τα ανωτέρω συνάγονται ορισμένες βασικές εκτιμήσεις, αναφορικά με τη μορφή, το είδος, τις τεχνικές και το μοντέλο management που θα πρέπει κατ' αρχήν να υιοθετηθεί από μια «δομή διαχείρισης» και προβολής του συγκεκριμένου σχήματος στη διεθνή αγορά, μια αγορά που τείνει να έχει τον δικό της μονοπωλιακό χαρακτήρα: την αγροτουριστική αγορά.

- Κατ' αρχήν, ειδικά για την δράση του Αγροτουρισμού, εκτιμάται ότι θα πρέπει, μεταξύ των Σχολών management, να επιλεγεί εκείνη της Σχολής Ανθρώπινης Συμπεριφοράς (E.Mayo)

Η Σχολή αυτή αξιοποιεί –όπως αναφέρθηκε πιο πάνω- γνώσεις από κοινωνιολογία, ψυχολογία για να κατανοήσουν και να βελτιώσουν τον τρόπο management. Στοιχεία της Σχολής Ανθρώπινης Συμπεριφοράς είναι ο ρόλος των ανθρωπίνων σχέσεων, με έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά και όχι μόνο στη τεχνική και τη συσχέτιση αναγκών και ενεργοποίησης ανθρωπίνων πόρων Όροι όπως ηγεσία, χρήση δύναμης, αλλαγή επικοινωνίας, επίλυση διαφορών και κρίσεων, βρίσκονται στο επίκεντρο της Θεωρίας της Ανθρώπινης Συμπεριφοράς.

- Από άποψη μορφής ηγεσίας πρέπει επιλεγεί εκείνο το σύστημα που είναι συμμετοχικό, φιλελεύθερο, δημοκρατικό. Το σύστημα αυτό προσιδιάζει αναμφίβολα στη διακριτή δράση του αγροτουρισμού με όλα εκείνα τα ανθρώπινα στοιχεία τα οποία τον χαρακτηρίζουν, κάτι που συνδέεται επίσης με την μορφή οργάνωσης του χώρου – και ιδιαίτερα του αγροτικού χώρου
- Ο βαθμός απόκλισης οργάνωσης του χώρου από την συστηματική της παγκοσμιοποίησης οριοθετεί ένα νέο σχήμα οργάνωσης/ αυτό- οργάνωσης, την «τοπική ανάπτυξη» [Παπακωνσταντινίδης, «Διαπραγμάτευση και Τοπική Ανάπτυξη», σελ. 14-19 & 133-138]
- Η επισήμανση αυτή συνιστά το «κλειδί» της επιτυχίας του συνολικού εγχειρήματος: Δεν πρόκειται για μια «τυπική» μορφή εμπορικής συνεργασίας, ή έστω «επιχείρησης», αλλά για μια ανθρωποκεντρική βασικά δράση, η οποία όμως «πρέπει» να ενταχθεί στη διαδικασία της **διαπραγμάτευσης** (bargaining) με ό, τι αυτό συνεπάγεται σε όρους χρησιμότητας/ μεριδίων, ρίσκου ή αντίστροφα της «μέγιστης αποστροφής στον κίνδυνο», με την «πληροφορία», τους συνδυασμούς μορφών/ τύπων γνώσης και την αποτύπωση αυτών σε «συμπεριφορές»: Αυτή η επισήμανση εισάγει έναν παράγοντα – που ειδικά στην παρούσα μελέτη έχει ξεχωριστή σημασία, τον παράγοντα **της ευαισθητοποίησης** τόσο των πολιτών/ κατοίκων των δύο χώρων στο επικρατέστερο **τοπικό ήθος** όσο και εκείνων που «φιλοξενούνται» Θα έλεγε κανείς, πως η σημαντικότερη μορφή management του αγροτουρισμού «περνά» μέσα από αυτό το «φίλτρο» της ευαισθητοποίησης. Άλλως θα είχαμε την εφαρμογή μιας ακόμα «τυπικής» εφαρμογής management σε μια τυπική «δυτικού τύπου» επιχείρηση
- Ο πιο πάνω συλλογισμός έχει την έννοια ότι η «διαπραγμάτευση» στην περίπτωση του αγροτουρισμού δεν παίρνει τη μορφή που έχει ένα συνηθισμένο «παζάρι» Δεν πρέπει να αναφερόμαστε σε «κερδισμένους» και «χαμένους», όταν αναφερόμαστε στη διμερή σχέση φιλοξενούνται/φιλοξενούμενου. Η σχέση αυτή είναι μια περισσότερο διαπροσωπική/ ανθρώπινη και λιγότερο εμπορική. Αυτή η έννοια διαχέεται στο management του αγροτουρισμού. Δεν διχοτομείται η «λειτουργία» Δεν είναι δυνατόν να αναφερόμαστε σε «διαπροσωπική/ ανθρώπινη σχέση, όταν δείχνουμε την πλευρά της φιλοξενίας και ένα «τυπικό management» όταν δείχνουμε την πλευρά της οργάνωσης/ λειτουργίας Στην περίπτωση αυτή ο συλλογισμός “win-win-win” (Papakonstantinidis, Visby University, Sweden 2002) η μεθοδολογία “win-win-win” (Papakonstantinidis, Durban-S. Africa, 2006) ,η λογική “win-win-win” με τον τριμερισμό της διαπραγμάτευσης φαίνεται να δίνει μια διέξοδο, στο βαθμό που εισάγει την ευαισθητοποίηση ως εργαλείο κοινωνικοποίησης, πράγμα που «λειαίνει τις γωνίες» της διαπραγμάτευσης, διαχέει ευαισθητοποίηση και κοινωνικοποίηση ως **τοπική πληροφορία** και το σημαντικότερο «παράγει» νέο ήθος στις συναλλαγές και κατ’ επέκταση στο management του συνολικού εγχειρήματος. «Σπάει» το καθαρά ατομικιστικό – μια «ιδέα» που τόσο μεγάλη ανάγκη έχει ο πλανήτης μας, καθώς διανύει μια από τις

κρισιμότερες, αν όχι την κρισιμότερη φάση του ανθρώπινου πολιτισμού, τείνοντας να καταστεί οριστικά αφιλόξενος για τον Άνθρωπο

- Δεν πρέπει να παραγνωρίζεται ότι ο «Αγροτουρισμός» πέρα από μια καθαρά ανθρωποκεντρική συνιστά την καθαρά φυσιοκεντρική εκείνη δράση, που μπορεί να τεθεί στην πρωτοπορία των ανθρώπινων ενεργειών «για την σωτηρία του πλανήτη», αφού στη βασική της εκδοχή συνθέτει την ήπια και ήρεμη εκείνη παρέμβαση του ανθρώπου : δίνει το μέτρο, κατά την εκδοχή της ελληνικής φιλοσοφίας , αλλά και προοπτική της αναγκαιότητας της οριστικής συμφιλίωσης του Ανθρώπου με τον φυσικό χώρο, αλλά και τον εαυτό του ταυτόχρονα, μα αυτογνωσία, συνέπεια και αυτοσεβασμό – αρετές που απουσιάζουν από την στυγνή αγοροποίηση της προσωπικής και κοινωνικής μας ζωής.
- Από την άποψη αυτή, ο «Αγροτουρισμός» κυριολεκτικά υπαγορεύει συμπεριφορές αλλά και μορφές και τύπους management , ενδεχόμενα «άγνωστους» μέχρι σήμερα στην διεθνή βιβλιογραφία . Ασφαλώς «είναι πιο κοντά στη *Σχολή Ανθρώπινης Συμπεριφοράς*» όπως την διατύπωσε ο E Mayo, πλην όμως διαχέει στοιχεία Βεμπεριανής συμπεριφοράς, με έντονο το κοινωνικό αλλά και το καθαρά φυσιοκεντρικό του προφιλ
- Από άποψη «πηγών πληροφόρησης» το management το οποίο προσιδιάζει στη μορφή του αγροτουρισμού είναι δυνατόν- κατά την εκτίμησή μας- να είναι ταυτόχρονα παραδοσιακό/ εμπειρικό και παράλληλα επιστημονικό/ σύγχρονο: Είναι υποχρεωμένο από την ίδια την υφή της λειτουργίας του Αγροτουρισμού να αποδεχτεί το παραδοσιακό management, προσαρμοσμένο όμως στις σύγχρονες αντιλήψεις της καθαρά επιστημονικής προσέγγισης.
- Σε κάθε περίπτωση, ο «στρατηγικός σχεδιασμός» ως προς το management του αγροτουρισμού είναι αναγκαίος αλλά και επιβεβλημένος, με όλες εκείνες τις τεχνικές , τις μεθόδους και τα εργαλεία τα οποία συνοπτικά καταχωρήθηκαν πιο πάνω, από τη στιγμή, που, πέρα από το ανθρώπινο στοιχείο, η δράση του αγροτουρισμού δεν παύει να είναι πρωτίστως μια καθαρά επιχειρηματική δράση, μέσα σε μια παγκόσμια διαπραγματεύση, ή άλλως μια παγκόσμια αγορά με ό, τι αυτό συνεπάγεται στο κάθε στάδιο ενός αποτελεσματικού management

Το Γραφείο Αγροτουρισμού

Βασικά χαρακτηριστικά

Έχοντας πλέον εντοπίσει βασικές λειτουργίες αποτελεσματικού management, αλλά και τις διαφοροποιήσεις που καθιστούν την δράση του αγροτουρισμού διακριτή οντότητα ως προς την λειτουργία μιας τυπικής/ κλασσικής επιχείρησης, είναι δυνατή η μορφοποίηση των χαρακτηριστικών του «Γραφείου» της μονάδας εκείνης, είτε της δομής εκείνης που θα κληθεί να υλοποιήσει το management του

συνολικού εγχειρήματος το οποίο προτείνεται μέσα από την συλλογική αυτή εργασία.

Κατ' αρχήν, η όλη δομή του εγχειρήματος θα πρέπει να έχει τη νομική μορφή μια **Ανώνυμης Εταιρίας (Α. Ε)**, μιας Εταιρίας του Ιδιωτικού Δικαίου, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η ευελιξία και η αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της.

Μέτοχοι αυτής της Ανώνυμης Εταιρίας μπορούν να είναι οι φορείς-τελικοί δικαιούχοι (Δήμοι, Κοινότητες (όπου υπάρχουν), Συνεταιρισμοί/ Ενώσεις Συνεταιρισμών ή άλλες αντίστοιχες μορφές της Ιταλικής Πολιτείας, Επιμελητήρια, Βιοτεχνίες, Ιδιοκτήτες Αγροτουριστικών Καταλυμάτων κλπ Εκτιμάται, ότι ο κάθε «φορέας/ τελικός δικαιούχος» καθίσταται περισσότερο υπεύθυνος –και κατά συνέπεια, το εγχείρημα έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας- αν και εφόσον γίνει «μέλος/ μέτοχος» αυτής της Εταιρίας.

Η προτεινόμενη νομική μορφή, όπως είναι φυσικό, επιβάλλει δικαιώματα και υποχρεώσεις στα μέλη-μετόχους, όμοια με εκείνα των μετόχων μιας κοινής Ανώνυμης Εταιρίας

Μια τέτοια Εταιρία, έχει –όπως είναι φυσικό- Πρόεδρο, Διοικητικό Συμβούλιο, Διευθύνοντα Σύμβουλο, επιμέρους Διευθύνσεις/ τομείς δράσης, που συνδέονται με περιοχές, πελάτες, κοινό, προβολή/ διαφήμιση κλπ Μια κατ' αρχήν προσέγγιση δομής λειτουργίας της Ανώνυμης Εταιρίας Αγροτουρισμού, στα πλαίσια το INTEREG III δίδεται από το Σχήμα το οποίο καταχωρήθηκε αρχικά

Σχήμα 2
Πρώτη προσέγγιση δομής/ λειτουργίας



Πράγματι, μια πρώτη προσέγγιση δομής/ λειτουργίας του συνολικού σχήματος οδηγεί στην εκτίμηση ότι η εξέλιξη του αγροτουριστικού προϊόντος στη διεθνή αγορά περνά μέσα από ευέλικτα σχήματα, φόρμες και μορφές που εγγυώνται την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας του σχήματος αυτού.

Περιγραφή- Λεπτομέρειες

Στόχος του προγράμματος (INTEREG III) είναι η σύνδεση / διασυνοριακή συνεργασία των συγκεκριμένων τουριστικών περιοχών των δύο χωρών, η ανάδειξη τουριστικών πόρων και η δημιουργία τουριστικού ιστού, δηλαδή η οργάνωση και περαιτέρω ανάδειξη της τουριστικής υποδομής τους υποδομής, με σεβασμό στο φυσικό και δομημένο περιβάλλον

Η υποδομή αυτή είναι αναγκαία για να στηριχθεί οποιαδήποτε προσπάθεια προσέλκυσης επισκεπτών, σύνδεση μεταναστών με τον τόπο καταγωγής μέσα από την ανάδειξη και αξιοποίηση χώρων φυσικού κάλλους, αναψυχής, και λειτουργία καταλυμάτων.

Για τον συντονισμό όλων των επιμέρους δράσεων, είναι αναγκαίο αλλά και επιβεβλημένο να δημιουργηθεί γραφείο (περίπτερο) προβολής, πληροφόρησης και προώθησης προϊόντων, δραστηριοτήτων και χαρακτηριστικών της περιοχής

Περαιτέρω, προβλέπεται να δημιουργηθούν και να λειτουργήσουν **δύο τοπικά** Γραφεία-τοπικά κέντρα οργάνωσης, πληροφόρησης και προώθησης αγροτικού τουρισμού αγροτουρισμού, ένα για κάθε μία από τις χωρικές ενότητες της περιοχής παρέμβασης (**ΚΕΡΚΥΡΑ και ΙΤΑΛΙΑΣ**) Τα δύο αυτά γραφεία θα έχουν την ευθύνη οργάνωσης της προσέλκυσης επισκεπτών στην περιοχή, την προώθηση του συγκεκριμένου προσφερόμενου τουριστικού πακέτου αλλά και την οργάνωση κλεισίματος δωματίων.

Πιθανοί Χρηματοδοτικοί Πόροι

Τι χρηματοδοτούν όμως ευρωπαϊκά προγράμματα για αυτά τα «Γραφεία» όπως το **Leader+** ,ή τα **ΟΠΑΑΧ** ;

- Την όποια δημιουργία νέων κτιριακών εγκαταστάσεων. Την αγορά και εγκατάσταση του απαραίτητου ηλεκτρομηχανολογικού και λοιπού εξοπλισμού συμπεριλαμβανόμενων Telex, fax, τηλεφωνικών εγκαταστάσεων, δικτύων ενδοεπικοινωνίας, ηλεκτρονικών υπολογιστών, συστημάτων ασφάλειας εγκαταστάσεων
- Τη διαμόρφωση του περιβάλλοντος χώρου. Την επέκταση και βελτίωση υφιστάμενων κτιριακών υποδομών, του περιβάλλοντα χώρου, ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων και λοιπού εξοπλισμού.
- Τη βελτίωση της προσπελασιμότητας - σύνδεσης των επενδύσεων με το υφιστάμενο οδικό δίκτυο, με μικρές παρεμβάσεις αναβάθμισης του δικτύου πρόσβασης (πλακοστρώσεις, μικρά τεχνικά κ.λπ.), καθώς και τα λοιπά έργα βασικής υποδομής (ύδρευση, αποχέτευση, ηλεκτροδότηση). Οι δαπάνες των έργων υποδομής δεν μπορούν να υπερβαίνουν το 15% του συνολικού επιλέξιμου κόστους της επένδυσης, ενώ όταν η επένδυση περιλαμβάνει ένα έργο βασικής υποδομής μόνο το κόστος δεν μπορεί να υπερβαίνει το 10%.

- Την εκπόνηση μελετών και την παροχή υπηρεσιών υποστήριξης, όπως η σύνταξη οικονομοτεχνικής μελέτης, οι δαπάνες για την έκδοση οικοδομικής άδειας, δαπάνες επιβλέψεων, επιμετρήσεων κ.λπ. Οι δαπάνες αυτές δεν μπορούν να υπερβαίνουν το 12% του συνολικού επιλέξιμου κόστους της επένδυσης.
- Την αγορά ειδικού εξοπλισμού για την εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων του εναλλακτικού και ειδικού τουρισμού, όπως κατασκηνωτικού, αθλητικού, ορειβατικού, φυσιολατρικού (π.χ. εκτροφείου αρπακτικών πουλιών), ιαματικού, ορεινής ποδηλασίας, rafting, κανώ καγιάκ, καταδυτικού, ιππασίας (συμπεριλαμβανομένης και της αγοράς των ίππων), τοξοβολίας, πλωτής περιήγησης (συμπεριλαμβανομένης και της αγοράς ειδικών προδιαγραφών επαγγελματικού πλωτού μέσου και εξοπλισμού ασφαλούς πλοήγησης, δυναμικότητας μεταφοράς κατ' ελάχιστο 15 και κατά μέγιστο 30 επιβατών), καθώς και την αγορά εξοπλισμού ομάδων διάσωσης.
- Την αγορά οχημάτων επαγγελματικής χρήσης και σύμφωνα με τις προδιαγραφές που το αρμόδιο Υπουργείο ορίζει, τα οποία σχετίζονται με τη συγκεκριμένη επένδυση που εξυπηρετούν και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μεταφορά επισκεπτών ή για εξυπηρέτηση επιχειρήσεων εναλλακτικών μορφών τουρισμού, μόνο σε περιπτώσεις που τεκμηριώνεται πλήρως η αναγκαιότητα του εξοπλισμού αυτού (δυσκολία προσπελασιμότητας σε αγροτουριστικό κατάλυμα, οργανωμένες περιηγήσεις σε δύσβατες περιοχές, μεταφορά ειδικού εξοπλισμού κλπ)

Περιγραφή του Γραφείου, μέσω ανάλυσης/οργάνωσης θέσεων Εργασίας

Εισαγωγή

A) Ανάλυση της θέσης Εργασίας

Η ανάλυση της θέσης εργασίας-ειδικά για το προτεινόμενο Γραφείο Αγροτουρισμού- κρίνεται ιδιαίτερα χρήσιμη στην προσπάθεια συλλογής πληροφοριών γύρω από «καθήκοντα», «ευθύνες» «δεξιότητες» «αποτελέσματα» και το «εργασιακό περιβάλλον» της κάθε μιας «θέσης» εργασίας (Susan M. Heathfield, 2005)

Από την άποψη αυτή, η «περιγραφή/ ανάλυση» μιας θέσης εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει τις ακόλουθες «δράσεις»

- Μια επισκόπηση των ευθυνών της «θέσης»
- Μια έρευνα μέσω του διαδικτύου , για το τι συμβαίνει σε «δείγμα» όμοιων εργασιών
- Ανάλυση των καθηκόντων, των σκοπών και των ευθυνών που χρειάζονται για να δικαιολογεί εκείνος τη «θέση» που κατέχει μέσα σε έναν οργανισμό
- Διερεύνηση και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ άλλων εταιριών/ φορέων που ενδεχόμενα έχουν παρόμοιες «θέσεις»
- Αξιολόγηση και επιλογή των καλύτερων αποτελεσμάτων , είτε συνεισφορών που απαιτούνται για την συγκεκριμένη «θέση»

- Όσο περισσότερη πληροφορία είμαστε σε θέση να συλλέξουμε, τόσο πιο εύκολο γίνεται το έργο της περιγραφής της «θέσης» στην οποία αφορά η πληροφορία
- Η οριοθέτηση της «θέσης» μέσα από μια έντυπη «φόρμα», στην οποία περιλαμβάνονται η συνολική περιγραφή της θέσης, με «γενικές περιοχές ευθύνης», οι ουσιώδεις λειτουργίες της, η απαιτούμενη γνώση, οι δεξιότητες και ικανότητες, το απαιτούμενο επίπεδο εκπαίδευσης και εμπειρίας, η φυσική κατάσταση, το εργασιακό περιβάλλον. Τα ανωτέρω εξετάζονται περιοδικά ώστε να γίνεται συνεχής επικαιροποίηση, σε σχέση με τις τρέχουσες εξελίξεις. Η περιγραφή αυτή της κάθε «θέσης» αποτελεί τη βάση για ένα Σχέδιο Ανάπτυξης των Απασχολούμενων (Σ. Α. Α)

Από κει και πέρα εκείνο που εξετάζεται σε κάθε περίπτωση που πρόκειται να δημιουργηθεί μια νέα «δομή», εν προκειμένω ένα νέο «**Γραφείο Αγροτουρισμού**» είναι το πώς ξεκινώντας από την περιγραφή μιας «θέσης», προχωρούμε σταδιακά βήμα προς βήμα στο επόμενο στάδιο που είναι η αξιοποίηση αυτής της περιγραφής, ή άλλως το «πώς αναπτύσσουμε μια περιγραφή θέσης». Αυτή καθ' εαυτή η διαδικασία της ανάπτυξης μιας «περιγραφής θέσης» μας διευκολύνει να πετύχουμε το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, σε σχέση με τις δυνατότητες που προσδίδουμε στη συγκεκριμένη «θέση». Ταυτόχρονα, όμως η «περιγραφή» συνιστά και «επικοινωνιακό εργαλείο» της «ηγεσίας» προς εκείνους που εργάζονται μαζί, συνεργάζονται, προκειμένου να πετύχουν ένα «καλό» αποτέλεσμα, σε σύγκριση με τις επιδιωκόμενες απαιτήσεις/στόχους του οργανισμού και εν προκειμένου, του «Γραφείου Αγροτουρισμού»

Μια όσο το δυνατόν καλύτερα «περιγραφόμενη θέση» με τις απαιτήσεις της, τις ευθύνες και όλα όσα ανωτέρω εντοπίστηκαν στην έρευνα που διενεργήσαμε, προκειμένου να καταλήξουμε στο επιστημονικά καλύτερο «σχήμα» -ένα σχήμα που με το ελάχιστο δυνατό κόστος θα είναι σε θέση να παράγει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα, παίρνοντας υπόψη τις απαιτήσεις και τους ανταγωνισμούς της αγοράς- στέλνει ένα «μήνυμα» στον κάθε εργαζόμενο σχετικά με το «που η δική του προσφορά/ παροχή / συνεισφορά «δένει», ή άλλως προσαρμόζεται μέσα στο συνολικό σχήμα, έτσι ώστε να παράγεται το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα». Σε τελική ανάλυση, η «περιγραφή θέσης» συνιστά ουσιώδες προαπαιτούμενο της συνολικής καλής λειτουργίας του οργανισμού/ Γραφείου Αγροτουρισμού. Μέσα από τέτοια περιγραφή, η «ανάπτυξη» των εργασιών επιτρέπει στην «ομάδα» Ας μην διαφεύγει, ότι στόχος της μελετητικής ομάδας είναι να δημιουργήσει μια καλά οργανωμένη μονάδα, το «Γραφείο Αγροτουρισμού», μέσα στην οποία ο κάθε εργαζόμενος θα μπορεί να νοιώθει ως «μέλος μιας ομάδας» που κινείται προς ένα κοινό στόχο: να πετύχει το έργο που θα της ανατεθεί. Μια τέτοια «ομάδα» μπορεί να είναι ευέλικτη, υπεύθυνη, αξιόπιστη, με μεράκι και αγάπη για τον κοινό στόχο που καλείται να εκπληρώσει.

Η «περιγραφή θέσης», μέσα στη διαδικασία της «ανάπτυξης» του οργανισμού/ «Γραφείου» :

1. προκαλεί τον κάθε manager του Γραφείου αυτού (αλλά και όλους τους απασχολούμενους) να συμφωνήσουν πάνω στην «κατανομή» ευθυνών» αλλά πάντα με άξονα τον κοινό στόχο/ σκοπό της **κάθε θέσης** (και όχι μόνο του manager)
2. βοηθά το Ανθρώπινο Δυναμικό να κατανοήσει με απόλυτη ακρίβεια τις «απαιτήσεις» της θέσης σε όρους γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων για την οποία κρίνονται ως «κατάλληλοι»

3. *χρησιμεύει ως κύριο σημείο αναφοράς στη διαδικασία κατάρτισης ερωτηματολογίων / συνεντεύξεων για την πρόσληψη νέου προσωπικού, με την «διασταύρωση» των κατάλληλων ερωτήσεων για την κατάληψη της κατάλληλης θέσης,*
4. *προστατεύει από την «νομική οπτική» εκείνον που διενεργεί τον διαγωνισμό πρόσληψης. Προστατεύει τον φορέα και τους ανθρώπους που τον στελεχώνουν από ενστάσεις, αναπομπές, και γενικότερα τριβές που-όχι σπάνια- μπορεί να καταλήξουν στο Δικαστήριο, για ευνοιοκρατία, είτε για «στημένους διαγωνισμούς/φωτογραφικούς με σκοπό να ευνοηθεί κάποιος υποψήφιος, έναντι κάποιου άλλου. Όταν η «θέση» έχει περιγραφεί με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια γίνεται, είναι σχεδόν απίθανο να κατηγορηθεί κάποιος για αδιαφανείς διαδικασίες πρόσληψης, ενώ το αποτέλεσμα από την προσφορά εργασίας του συγκεκριμένου που επιλέγεται τελικά, αναμένεται να είναι το καλύτερο δυνατό.*

B) Πρώτη προσέγγιση του Γραφείου Αγροτουρισμού, μέσα από την περιγραφή & την ανάπτυξη της «θέσης εργασίας»

Αφού έχουμε προσδιορίσει τη Νομική Μορφή της Α. Ε που προτείνουμε για το συνολικό σχήμα, αλλά και την υπόδειξη της δημιουργίας ΔΥΟ ΓΡΑΦΕΙΩΝ (ένα στη... και ένα στη περιοχή...) έχουμε τώρα μια πολύ καλή βάση για να τα δημιουργήσουμε, να οργανώσουμε εξ αρχής με τέτοια «δομή», βασισμένη πάνω σε αυστηρά επιστημονικά κριτήρια, με τεκμηρίωση που να είναι αδιαφιλονίκητα, να μην μπορούν να καταρριφθούν και επιπρόσθετα να θέσουμε τα εχέγγυα –μέσω της περιγραφής των θέσεων απασχόλησης/ συνεργασίας/ συντονισμού- για μια όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική λειτουργία.

Τα «βήματα» που θα πρέπει γίνουν , *σημειολογικά* και σύμφωνα με την επιστημονική τεκμηρίωση, θα καλύπτουν , μεταξύ άλλων τα ακόλουθα:

1. Επιλογή των κατάλληλων Ανθρώπων , για την εκτέλεση του έργου, το οποίο έχουμε προσδιορίσει με την μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια, ώστε να μην «χωρούν» παρερμηνείες Ειδικά, στο «πεδίο του αγροτουρισμού» -από την εμπειρία των 25 χρόνων, που διαθέτουμε ως «μελετητική ομάδα» - είναι πολύ εύκολο να παρερμηνευθούν μέσα στο «Γραφείο», ευθύνες, αρμοδιότητες, καθήκοντα, με συνέπεια τον μη συντονισμό, την σπατάλη χρόνου αλλά και δυνάμεων, πράγμα που δημιουργεί «πρόσφορο έδαφος» στην πολιτική παρέμβαση, την εξάρτηση από κέντρα που έχουν άλλα ενδιαφέροντα και , σε μερικές περιπτώσεις , αντίθετα οικονομικά συμφέροντα
2. Αναπτύσσοντας σταδιακά την «περιγραφή της θέσης», ο «manager», εκείνος που θα ηγηθεί του συνολικού σχήματος , που θα έχει τη συνολική ευθύνη τόσο της διαχείρισης όσο και της διοίκησης αυτού, εκτιμούμε ότι θα έχει ευκολότερο έργο να επιτελέσει: Εκείνοι που καταλαμβάνουν την κάθε θέση [μέσα στο κάθε ένα ΓΡΑΦΕΙΟ Αγροτουρισμού, από τα ΔΥΟ που προτείνουμε] που έχει περιγραφεί με , όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, γνωρίζουν εκ των προτέρων τα «περιθώρια» αρμοδιότητας, μέσα στα οποία μπορούν να κινηθούν, να αυτενεργήσουν, έτσι ώστε η δράση του ενός να μην ακυρώνει την όποια πρωτοτυπία, καινοτομία, δράση-σε τελική ανάλυση- του άλλου
3. Παράλληλα αυτή η δράση τους μπορεί από την κάθε θέση ευθύνης να «αναφέρεται» στον manager ο οποίος θα είναι έτσι σε θέση να «αξιολογεί» το κάθε έργο και από ποιον προσφέρεται και με ποιο τρόπο Αυτή η μορφή

management σταδιακά δημιουργεί την αίσθηση της «ομάδας», που εργάζεται και συντονίζεται γύρω από ένα κοινό σκοπό: την επιτυχία του εγχειρήματος, την επιτυχία του (ή των Γραφείων) στο ρόλο που αναλαμβάνουν μέσα στο συνολικό πρόγραμμα.

4. Ταυτόχρονα, ο “manager” αναπτύσσει / εξελίσσει και εκείνος το «ρόλο» του – πέρα από τα αυστηρά προσδιορισμένα του καθήκοντα και τις ευθύνες του – έτσι ώστε το συνολικό σχήμα του Γραφείου, ή των Γραφείων Αγροτουρισμού να αποκτά σταθερά μια ευελιξία, που οδηγεί σε αποτελεσματικότητα και δημιουργικότητα. Δηλαδή, όσο και αν ακούγεται παράξενα, ο manager εξελίσσεται και ο ίδιος μέσα από την λειτουργία του «Γραφείου», αλλά και του συνολικού προγράμματος. Αλλιώς, το όλο εγχείρημα – όσο η «αγορά «κινείται» θα ήταν καταδικασμένο σε στασιμότητα αν ο «ηγέτης» παρέμενε ακίνητος, αδρανής, παθητικός θεατής των δρώμενων
5. Η εκτέλεση της «ανάλυσης της θέσης εργασίας» είναι ένα επόμενο βήμα, προκειμένου να προσεγγίσουμε την προτεινόμενη δομή, δηλαδή το «Γραφείο Αγροτουρισμού» ακόμα περισσότερο: Η «ομάδα» που αναλαμβάνει να υλοποιήσει το συγκεκριμένο «έργο», θα πρέπει να εξετάσει δεδομένα σχετικά τις αρμοδιότητες των ήδη εργαζόμενων, να τις συγκρίνει με παρόμοιες –ή τις πλησιέστερες προς τον γενικό στόχο- αρμοδιότητες άλλων εργαζομένων σε άλλους χώρους (αυτή τη πληροφορία μπορεί η «ομάδα» να την αντλήσει από το Διαδίκτυο) Η ίδια αυτή «ομάδα» που οργανώνει το συνολικό έργο θα πρέπει να εξετάσει καθήκοντα, επιμέρους εργασίες, ευθύνες κλπ που θα πρέπει να «κατέχουν» οι Άνθρωποι οι οποίοι καταλαμβάνουν μια συγκεκριμένη θέση μέσα στον συνολικό μηχανισμό της λειτουργίας του Γραφείου: Ποιος θα έχει την αρμοδιότητα, για παράδειγμα της επικοινωνίας, ποιος θα παρακολουθεί τις εξελίξεις στο Διαδίκτυο, ποιος θα κάνει τις εξ αποστάσεως κρατήσεις δωματίων, ποιος θα έχει την ευθύνη της συντήρησης των δωματίων, σε ποιον αναθέτουμε την εξέταση/ ανάλυση ενδεχόμενων παραπόνων των πελατών και τι λύσεις προτείνει για τη θεραπεία τυχόν «αδυναμιών» σε κάποιο στάδιο της λειτουργίας αυτών των Γραφείων, ποιος «χρεώνεται» με τον συντονισμό των Γραφείων –πέρα από τον manager που έχει την συνολική ευθύνη του εγχειρήματος- ποιος κάνει την «έρευνα αγοράς»/ κάτι που συνιστά μια από τις κορυφαίες επιμέρους δράσεις του /των Γραφείων.

Γ) Δεύτερη/ επόμενο στάδιο προσέγγιση του «Γραφείου» μέσα από την επιστημονική αναζήτηση, με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία: Λειτουργία (operation) του προτεινόμενου / προτεινόμενων Γραφείων Αγροτουρισμού

Μια ξεχωριστή διεργασία μέσα στο προτεινόμενο /προτεινόμενα Γραφεία Αγροτουρισμού, είναι η **λειτουργία τους**: Εκεί, δηλαδή στην πράξη αναδειχεται η αξία όλης της προεργασίας (περιγραφή/ ανάλυση θέσης, ανάλυση αρμοδιοτήτων/ ευθυνών/καθηκόντων κλπ) η οποία αναλύθηκε πιο πάνω.

Πιο συγκεκριμένα, η λειτουργία των Γραφείων «περιγράφεται», ή συντίθεται από «διαδικασίες» που έχουν σχεδιαστεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να «προσθέτουν αξία», μέσω της μετατροπής εισροών (προς το Γραφείο) σε «εκροές», που να είναι χρήσιμες στη συνολική λειτουργία του Προγράμματος.

Ως «εισροές» , γενικά χαρακτηρίζονται υλικά αγαθά, εργασία, ενέργεια, κεφαλαιουχικός εξοπλισμός και άλλα . Ειδικά για το «**Γραφείο Αγροτουρισμού**», οι εισροές προσδιορίζονται από την ίδια την φύση της λειτουργίας του Γραφείου. Οι εισροές του Γραφείου Αγροτουρισμού, το οποίο σχεδιάζεται στα πλαίσια του INTEREG III , είναι δυνατόν να συνοψισθούν στα ακόλουθα:

- Η εργασία των Ανθρώπων, οι οποίοι θα πρέπει να στελεχώσουν τη νέα αυτή υπηρεσία
- Οι δεξιότητες, οι εκπαιδεύσεις και οι ικανότητες των στελεχών αυτών να ανταποκριθούν στο ρόλο τους και στις «θέσεις» τους, ως *στελέχη Γραφείου Αγροτουρισμού*: Επειδή οι «θέσεις» έχουν περιγραφεί (δηλαδή γνωρίζουμε εκ των προτέρων, το τι περιμένουμε από το κάθε ένα στέλεχος (άντρας ή γυναίκα) που θα καλύψει την κάθε συγκεκριμένη θέση, πλέον στην πράξη, θα πρέπει να ληφθεί μια πρόνοια προς διπλή κατεύθυνση, ήτοι α) στην ακριβή περιγραφή της κάθε «θέσης» και β) στην όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενική επιλογή των Ανθρώπων που θα καλύψουν τις θέσεις αυτές. Τώρα γεννάται ένα ερώτημα: Αν θέλουμε από την πρώτη στιγμή να εφαρμόσουμε μια «επιθετική» πολιτική αγοράς, με «ανοίγματα» , προσέλκυση πελατών , χωρίς «τμηματοποίηση της αγοράς», χωρίς άμεση τιμολογιακή πολιτική (ενιαία τιμή σε όλους τους υποψήφιους πελάτες κλπ)
- Υιοθετώντας τη λογική του «*φιλελεύθερου management*» , προτείνουμε ένα «μη συγκεντρωτικό –γύρω από τον manager- σύστημα , με χαλαρή ιεραρχική δομή και αντίστοιχα με οριοθέτηση «*περιοχών ευθύνης*» / *αντί της περιχαρακωμένης «θέσης*» για το κάθε στέλεχος του προτεινόμενου (ή προτεινόμενων) Γραφείου Αγροτουρισμού Ένα ευέλικτο σχήμα **τριών (3)** –αρχικά- εξειδικευμένων για την κάθε περιοχή ευθύνης /αντί «θέσης»- **στελεχών**, θα ήταν ιδανικό για το ξεκίνημα , λαμβάνοντας υπόψη τις επιταγές της “cost/benefit analysis” Θα πρέπει το αρχικό κόστος λειτουργίας του (ή των) Γραφείου (ή Γραφείων) να μην είναι απαγορευτικό, ή έστω «σπάταλο»
- Κατ’ ανάγκη, λοιπόν, πρέπει αυτές οι περιοχές ευθύνης» να περιγραφούν, όπως ακριβώς θα συνέβαινε με τις «θέσεις» Η διαφορά εδώ είναι σαφής: Η «περιοχή ευθύνης» είναι όρος ευρύτερος , δείχνει μια φιλελεύθερη διάθεση, δίνει την ευκαιρία του αυτό-σχεδιασμού, της καινοτομίας μέσα στη λειτουργία, της αυτ-ενέργειας, δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα στους εργαζόμενους, τους παρέχει αυτό που οι Γιαπωνέζοι αποκαλούν *kazen* =καθήκον, ολοκληρωμένη εργασία ολικής ποιότητας, καθιστά τα στελέχη περισσότερο υπεύθυνα, χωρίς να οχυρώνονται πίσω από γραφειοκρατικές διεργασίες που «πνίγουν» τελικά το αποτέλεσμα, μειώνουν την παραγωγικότητα του ατόμου και την «δημιουργική του φαντασία»
- Σε μια πρώτη προσέγγιση, προτείνονται από την Μελετητική Ομάδα , τρεις (3) βασικές περιοχές ευθύνης, για το κάθε «Γραφείο» , ως ακολούθως:
 1. Περιοχή Οικονομικής Ευθύνης
 2. Περιοχή ευθύνης προβολής/Διαφήμισης/ Διαδικτύου, Internet
 3. Περιοχή Διαχείρισης της τρέχουσας/καθημερινής Λειτουργίας

- Στην «περιοχή οικονομικής ευθύνης» εντάσσεται όλο το φάσμα των οικονομικών/λογιστικών διεργασιών του Γραφείου, η χρηματοπιστωτική κατάσταση, το έργο της σύνταξης ισολογισμών & απολογισμών , η πρόβλεψη κονδυλίων, και γενικά η ευθύνη της «οικονομικής διαχείρισης και της αποτύπωσης της «οικονομικής εικόνας» , η διαχείριση των ευρωπαϊκών κονδυλίων, η γνώση της επιλεξιμότητας των δαπανών για την Ευρωπαϊκή Ένωση και τα αντίστοιχα «Ταμεία» της, η παρακολούθηση της πιστής εφαρμογής των αποφασισθέντων / επιλεγέντων έργων, η λογοδοσία απέναντι στην Ε. Ε των δαπανών κλπ
- Στην «περιοχή ευθύνης προβολής/διαφήμισης/ διαδικτύου» εντάσσεται ολόκληρο το φάσμα της «επικοινωνίας» του Γραφείου, ή των Γραφείων με το εξωτερικό περιβάλλον, τους πιθανούς «πελάτες» Στην ίδια περιοχή εντάσσεται και το σημαντικό θέμα της «διαχείρισης κρίσεων» , επικοινωνιακά: Ένας καλός επιστήμονας επικοινωνίας (communication management) έχει τις τεχνικές και την δυνατότητα να «μετατρέψει» μια κρίση που απειλεί τον κλάδο, το πρόγραμμα, τον αγροτουρισμό κλπ, σε «ευκαιρία» (κάθε κρίση είναι μια εν δυνάμει ευκαιρία) Αυτή είναι η μεγάλη πρόκληση για το «στέλεχος επικοινωνίας» , την περιοχή ευθύνης του οποίου θα πρέπει να προσδιορίσουμε , με ένα πνεύμα ευρύτητας (open minded) δίνοντας έμφαση στην έννοια της «δημιουργικής φαντασίας», κάτι που είναι το μεγάλο ζητούμενο στην εποχή μας, «Εποχή της Πληροφορίας», μέσα σε μια «χαοτική» και άκρως ανταγωνιστική, αλλά και «ρευστή» αγορά. Επιπρόσθετα, η «αγορά τουρισμού» γενικότερα, είναι από τις πλέον ευμετάβλητες: Έχει να κάνει με τα άκρως σοβαρά θέματα της «εμπιστοσύνης» , της «σιγουριάς», των «διευκολύνσεων» (facilities) της «πρόσβασης» σε μεγάλες αγορές «πελατών» , του βαθμού βεβαιότητας , της προσπελασιμότητας κλπ Το ζητούμενο είναι το «πως τα θέματα αυτά λανσάρονται, είτε προβάλλονται» σε ένα ευρύ φάσμα υποψηφίων πελατών. Οι «υποψήφιοι πελάτες» επιλέγουν τόπο προορισμού για τις διακοπές τους, μέσα από ένα πολύπλοκο και πολυσύνθετο συλλογισμό , που δέχεται επιρροές από ψυχολογία (ασφάλεια, κλιματολογικές συνθήκες), οικονομία (κόστος διακοπών, υπηρεσίες κλπ) ενδιαφέροντα (αρχαιολογία, ψυχαγωγία, γνωριμίες, κοσμοπολίτικο, είτε ήρεμο περιβάλλον κλπ) την εύκολη πρόσβαση, τους πιθανούς φιλοξενούμενους και τις πιθανές παρέες/ γνωριμίες , την δυνατότητα των πολλαπλών επιλογών / ενδιαφερόντων κλπ Όλα αυτά, το «στέλεχος επικοινωνίας» που θα προσληφθεί στο Γραφείο ή τα Γραφεία Αγροτουρισμού θα πρέπει να είναι σε θέση να τα διεκπεραιώνει με τον καλύτερο (και

οικονομικότερο) δυνατό τρόπο Επιπρόσθετα, το στέλεχος επικοινωνίας θα πρέπει να έχει άριστη γνώση χρήσης Ηλεκτρονικού Υπολογιστή και γνώσης χειρισμών μέσα στο Διαδίκτυο (τεκμηριώνεται από το δίπλωμα ECDL-στα διάφορα επίπεδα που αντιστοιχεί μια ορισμένη γνώση χρήσης Η/Υ)

- Στην «περιοχή ευθύνης της διαχείρισης της τρέχουσας/καθημερινής λειτουργίας του Γραφείου Αγροτουρισμού, εντάσσεται ένα πολύπλοκο φάσμα «διαδικασιών» που έχουν να κάνουν με την καθημερινή –εν πολλοίς γραφειοκρατική- πρακτική λειτουργίας του Γραφείου Το στέλεχος που θα προσληφθεί για το σκοπό αυτό πέρα από την καλή πρόσβαση στον «πελάτη» , αλλά και τις Υπηρεσίες (ΕΟΤ, Χωροταξία, ΥΠ. Ε. ΧΩ. ΔΕ, Δημοτικές Αρχές, Υπηρεσίες Υπουργείων Γεωργίας, Τουριστικής Ανάπτυξης, Πολεοδομία, Οργανισμούς Πιστοποίησης , την Τουριστική Αστυνομία, τους «εργοδότες/ εργάτες που αναλαμβάνουν να κάνουν συγκεκριμένα έργα διόρθωσης/ αποκατάστασης τυχόν ζημιών ή καταστροφών, τα συνεργεία καθαριότητας κλπ) θα πρέπει να διαθέτει το «ένστικτο» του να βάζει όλες τις «εισροές/ καθημερινά ερεθίσματα» σε τάξη, την κάθε μέρα λειτουργίας του Γραφείου (τι θα πρέπει να γίνει πρώτο, τι μπορεί να περιμένει κοκ) Θα πρέπει να έρχεται σε καθημερινή επαφή με τους tour-operators και να συνιστά –κατά κάποια έννοια- ένα είδος «γέφυρας» ανάμεσα στον πελάτη και το «πρακτορείο», να διαχειρίζεται άμεσα τις «κρίσεις» που ενδέχεται να ξεσπούν άμεσα (πχ μια αντι-κοινωνική συμπεριφορά «πελάτη» που εκδηλώνεται τη νύχτα) Το στέλεχος αυτό, είναι το «μάτι» της συνολικής συγκρότησης του Γραφείου , «ο άνθρωπος για όλες τις δουλειές» που λέει ο λαός μας , η «βιτρίνα» η reception «ο άνθρωπος της διπλανής πόρτας» / ο καλός και «πονετικός γείτονας» , εκείνος στον οποίο θα προστρέξει άμεσα εκείνος που βιώνει λίγες μέρες μακριά από το σπίτι του, τις σπιτικές ανέσεις, το οικείο του περιβάλλον
- Ολόκληρο το σύστημα συμπληρώνεται-αν παραστεί ανάγκη- από χαμηλότερες βαθμίδες (συνεργείο καθαρισμού, εργάτες αποκατάστασης καταστροφών /ζημιών κλπ)

Έχοντας προσεγγίσει- σε μια «πρώτη ανάγνωση» τη «δομή της εργασίας» με περιοχές ευθύνης, αντί για αυστηρά περιχαρακωμένες θέσεις εργασίας, ως βασική «εισροή»(input) της λειτουργίας του προτεινόμενου Γραφείου Αγροτουρισμού, το επόμενο «βήμα» είναι να προσεγγίσουμε την έννοια της «εκροής» (output) -πάντα σύμφωνα με τη Θεωρία (αρχικά) και την πραγματική λειτουργία του «Γραφείου» (τελικά)

Η Θεωρία ως «εκροές»-γενικά (<http://www.netmba.com>) στοιχειοθετεί το «φυσικό προϊόν» (ενδεχόμενα αυτό μπορεί να συνιστά «εισροή» σε άλλη διαδικασία) είτε «υπηρεσία» Οι διαδικασίες(από τις οποίες αποτελείται μια ολοκληρωμένη

λειτουργία) ενδέχεται να έχουν μια σημαντική επίδραση στο εκτελεστικό μέρος της λειτουργίας μιας επιχείρησης/ φορέα/ οργανισμού. Οι διαδικασίες είναι –κατά κάποιο τρόπο- τα «ενδιάμεσα», εκείνα που συνδέουν και συντονίζουν τις «δράσεις» μεταξύ τους, έτσι που η συνολική εργασία «δεμένη» πλέον με διαδικασίες να οδηγούν σε «ορατό αποτέλεσμα/ εκροή του φορέα/ επιχείρησης. Οι διαδικασίες συνεισφέρουν στη συνολική βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, είτε της θέσης στην ιεραρχία, του φορέα/ οργανισμού. Ωστόσο, και οι ίδιες οι διαδικασίες μπορούν κάθε φορά να βελτιώνονται, μέσα από ορισμένες «τεχνικές» που περιγράφει η διεθνής βιβλιογραφία. Για να γίνει αυτό, πρέπει να ακολουθηθούν μεθοδικά, ορισμένα «βήματα»

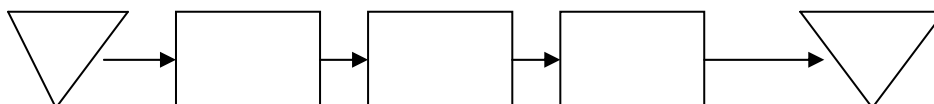
- Πρώτο βήμα για να βελτιώσουμε την διαδικασία, είναι να την αναλύσουμε. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να αποφασίσουμε «τα όρια της διαδικασίας». Να πούμε «αρχίζει από εδώ και τελειώνει εδώ». Διαφορετικά η κάθε διαδικασία θα διαπλέκεται με κάποια άλλη, χωρίς σαφή όρια, κάτι που συνεπάγεται αυτόματα την «απουσία ευθύνης» για κάποιο κομμάτι της διαδικασίας που ενδεχομένως θα «μένει ορφανό». Σε αντιστοιχία με τα ανωτέρω, θα πρέπει να ορισθεί το «σημείο εισόδου/ έναρξης της διαδικασίας», οι εισροές της διαδικασίας και το «σημείο εξόδου» της διαδικασίας, το «που δηλαδή ολοκληρώνεται» τελειώνει μια διαδικασία.
- Επόμενο βήμα- σύμφωνα με την βιβλιογραφία- είναι η «κατασκευή» ενός διαγράμματος ροών της διαδικασίας. Το διάγραμμα ροών απεικονίζει τις διάφορες «δράσεις» που πρέπει να γίνουν μέσα σε μια διαδικασία, αλλά και το πώς οι δράσεις αυτές διαπλέκονται-αναγκαστικά- και αλληλοεπηρεάζονται με δράσεις άλλων διαδικασιών.
- Το επόμενο βήμα αφορά στον προσδιορισμό της «ικανότητας» του κάθε βήματος, μέσα στη διαδικασία, να «παράγει» αυτόνομο αποτέλεσμα-είτε να συνεισφέρει στο συνολικό αποτέλεσμα/εκροή – Στη συνέχεια κρίνεται αναγκαίος ένας υπολογισμός / απολογισμός παραγωγής του αποτελέσματος από την υλοποίηση της συγκεκριμένης διαδικασίας-είτε μερικότερα, της «συγκεκριμένης δράσης μέσα στη διαδικασία: Ο υπολογισμός αυτός – τουλάχιστον στα αρχικά στάδια- είναι απαραίτητος, έτσι ώστε να ελέγχουμε και να εντοπίζουμε εξαρχής τυχόν κενά, είτε δυσλειτουργίες. Ακόμα περισσότερο, πρέπει να υπολογίζουμε τις συνέπειες από τις εναλλακτικές – της τρέχουσας- δράσεις, είτε διαδικασίες
- Αυτοί οι «μικρο-έλεγχοι είναι απαραίτητοι, επειδή μέσα από αυτούς εντοπίζονται ενδεχόμενα «αδιέξοδα» (bottleneck) : Με την έννοια αυτή εννοούμε το «σκαλοπάτι» εκείνο το οποίο έχει μικρότερη αποδοτικότητα/ ικανότητα και άρα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσα από εναλλακτική διαδικασία είτε ακόμα και με διαφορετική «δράση» μέσα στη διαδικασία
- Επόμενο βήμα είναι η «αξιολόγηση» περαιτέρω «περιορισμών», με στόχο την ποσοτικοποίηση της επίδρασης, της συγκεκριμένης δράσης, είτε της διαδικασίας, στη δημιουργία αδιεξόδου. Πρέπει –ανά πάσα στιγμή- ο manager της συνολικής λειτουργίας να γνωρίζει «το τι είναι εκείνο που προκαλεί «αδιέξοδα» στις επιμέρους φάσεις/σκαλοπάτια της διαδικασίας και να προσπαθεί άμεσα να το διορθώσει, χωρίς να αφήνει το πρόβλημα να χρονίζει.
- Τελευταίο βήμα είναι να χρησιμοποιούμε την «ανάλυση», προκειμένου να παράγουμε (εδώ είναι η χρησιμότητα/ αξία της «δημιουργικής φαντασίας» στην οποία αναφερθήκαμε πιο πάνω) «τεκμηριωμένες και καλά στηριγμένες αποφάσεις. Η απόφαση είναι το σημαντικότερο στοιχείο της συνολικής διαδικασίας. Είναι η «επιλογή». Μια κακή επιλογή μπορεί να ανατρέψει

συλλογισμούς και προγραμματισμούς ετών Η διαδικασία σχηματισμού απόφασης συνιστά το «πολυτιμότερο κομμάτι « της ανάλυσης/ σύνθεσης της ολοκληρωμένης λειτουργίας του φορέα/ οργανισμού/ επιχείρησης Βιώνουμε την εποχή της πληροφορίας και της επιλογής και αναμφίβολα η «απόφαση» συνιστά τον τελικό κρίκο μιας αλυσίδας διαδικασιών και δράσεων που έχουν γίνει νωρίτερα, ακριβώς για να σχηματισθεί μια «καλή απόφαση» Μια «κακή» απόφαση στέλνει το μήνυμα σε εκείνους που την διαμόρφωσαν, ότι θα πρέπει να ελέγξουν την συνολική διαδικασία σχηματισμού της από την αρχή , να την διορθώσουν , να την βελτιώσουν είτε να επιλέξουν την εναλλακτική, την οποία ενδεχομένως έχουν «εντοπίσει»

- Οι ανωτέρω αναλύσεις- όσο λεπτομερειακές και αν δείχνουν να είναι, κρίνονται ως απόλυτα αναγκαίες, προκειμένου η συνολική λειτουργία, με διαδικασίες, βήματα, ελέγχους, ποσοτικοποίηση αποτελεσμάτων κλπ, καταστεί όσο το δυνατόν περισσότερο ευκρινής/ καθαρή και το σημαντικότερο όλων , «τεκμηριωμένη» , έτσι που να μην επιδέχεται αμφισβητήσεις, αμφιβολιών ώστε με ένα ελάχιστο «ρίσκο» να οδηγή στην μεγιστοποίηση του αποτελέσματος / «εκροή» της λειτουργίας, με το μικρότερο δυνατό κόστος, αναδείχνοντας την «παραγωγικότητα» ως κυρίαρχη «ικανότητα» management , με αξιόπιστη έκβαση
- Όσον αφορά το «διάγραμμα ροών» , δίνεται από την βιβλιογραφία και την εν γένει θεωρητική σκέψη το παρακάτω «σχήμα»/ διάγραμμα ροών της διαδικασίας, σαν πρώτη σχηματική προσέγγιση της «διαδικασίας» και των επιμέρους στοιχείων της (Σχήμα 4) :

ΣΧΗΜΑ 4

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΡΟΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ



Μέσα από το απλό αυτό σχεδιάγραμμα ροών, απεικονίζονται αυτά που η σχετική βιβλιογραφία αποκαλεί «τα σύνορα της διαδικασίας» (με εισροές/εκροές στην κάθε φάση/βήμα αυτής)

Από τη στιγμή που οριοθετούνται τα «σύνορα της διαδικασίας» , το διάγραμμα ροών αυτής της διαδικασίας (*process flowchart*) –κάτι σαν «χαρτογράφηση ροών διαδικασίας»- αυτή καθ' εαυτή η «διαδικασία», ως οργανικό και αναγκαίο στοιχείο

της λειτουργίας καθίσταται ένα χρήσιμο εργαλείο κατανόησης της «διαδικασίας», μέσα από την χρήση «γραφικών», τα οποία αντιπροσωπεύουν «έργα», «ροές», και «αποθήκευση/ μνήμη». Τα στοιχεία αυτά «δένονται» μεταξύ τους, μέσα από μια βασική «ακολουθία».

Τα σύμβολα στο απλό αυτό «διάγραμμα ροών διαδικασίας» προσδιορίζονται με τον τρόπο που παραθέτουμε πιο κάτω:

1. Τα παραλληλόγραμμα αντιπροσωπεύουν έργα/σκοπούς
2. Τα βέλη αντιπροσωπεύουν «ροές»: Οι ροές περικλείουν ροή υλικών και ροή πληροφοριών. Η ροή πληροφοριών ενδέχεται να παίρνει τη μορφή ενός φύλλου χαρτιού που συνοδεύει το υλικό αγαθό, είτε μπορεί να διακινείται ελεύθερα, χωρίς να συνοδεύει κάποιο συγκεκριμένο υλικό προϊόν, αλλά να προορίζεται ως «ενδιάμεσο» προκειμένου να ολοκληρωθεί η προμήθεια εφοδίων (που προορίζονται για την παραγωγή των υλικών αγαθών- είτε για την παραγωγή / κατανάλωση των άυλων αγαθών, όπως είναι η «παροχή φιλοξενίας»)
3. Τα αντεστραμμένα τρίγωνα αντιπροσωπεύουν τη «μνήμη»/ αποθήκευση / κατάλογο εκείνων που μας χρειάζονται, δηλαδή, τον κατάλογο των υλικών που απαιτούνται μέσα σε μια διαδικασία, έτσι ώστε αυτή να ολοκληρωθεί με επιτυχία που, θα χρησιμοποιηθούν σε μια επόμενη φάση.

Ας εξετάσουμε τώρα, το πώς όλα αυτά προσαρμόζονται στη **λειτουργία του Γραφείου Αγροτουρισμού**, το πώς η «λειτουργία» διακρίνεται σε «διαδικασίες, οι διαδικασίες σε φάσεις/ βήματα και όλα αυτά «δένονται» γύρω από μια συνεχή ροή, που «τρέχει» σε καθημερινή βάση, έτσι που να μην γίνονται αισθητές οι «ενδιάμεσες φάσεις», είτε τα διαγράμματα ροών (με μια διαδοχή που θα τους έχουμε προσδιορίσει):

Από τα όσα αναφέρθηκαν σχετικά με «την ανάλυση της διαδικασίας» έχουμε να παρατηρήσουμε, ως προς το προτεινόμενο Γραφείο Αγροτουρισμού και την λειτουργία του ως «σύνθεση διαδικασιών» που συντονίζονται από τον manager τα ακόλουθα (σε σημεία)

- Οι *managers* ενδιαφέρονται για την εκτέλεση των λειτουργιών, με έμφαση τα θέματα που άπτονται των επιμέρους διαδικασιών, όπως κόστος, ποιότητα, ελαστικότητα και ταχύτητα εκτέλεσης των επιμέρους διαδικασιών. Αυτά, μπορούν να θεωρηθούν και ως μέτρα εκτέλεσης των διαδικασιών, έτσι ώστε όλα μαζί να συνθέσουν την «λειτουργία». Κατ' αρχή, ας δούμε το τι υποδεικνύει η θεωρητική σκέψη και βιβλιογραφία (έμφαση στο Suzan M. Heathfield, 2001 "Your Guide to Human Resources")

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική αναφορά:

1. Η παραγωγικότητα μιας διαδικασίας συναρτάται άμεσα από τον μέγιστο ρυθμό τελικής εκροής, τη μέγιστη αποτελεσματικότητα της κάθε φάσης της συνολικής λειτουργίας. Αυτή αποτυπώνεται σε ποσοτικά μεγέθη (μέτρηση) σε «μονάδες που παράγονται μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρόνο, τον οποίο «ορίζουμε» ως «μονάδα χρόνου». Η «ικανότητα» πραγμάτωσης μιας «σειράς» έργων, σε ακολουθία / «κορδόνι»—όπου το ένα έργο διαδέχεται το άλλο σε μια λογική ακολουθία—προσδιορίζεται από το «κατώτατο επίπεδο», την ελάχιστη παραγωγικότητα της συγκεκριμένης

ακολουθίας έργων (του «κορδονιού» των έργων) Η ικανότητα πραγμάτωσης «παράλληλων έργων» -που είναι και το δυσκολότερο μέρος της συνολικής λειτουργίας- «μετρείται» με το άθροισμα των ικανοτήτων που δένονται μεταξύ τους , πλην εκείνων των περιπτώσεων, κατά τις οποίες αυτές οι ακολουθίες των έργων , τα «κορδόνια» έχουν διαφορετικά αποτελέσματα / εκροές τα οποία (κατά κάποιο τρόπο) συνδέονται μέσα στη συνολική λειτουργία. Σε αυτές τις περιπτώσεις η ικανότητα των δύο παράλληλων «κορδονιών» έργων εξισώνεται , κατά κάποιο τρόπο και ταυτόχρονα προσδιορίζεται/ οριοθετείται από το «κατώτατο επίπεδο ικανότητας ενός –και μόνο- παράλληλου «κορδονιού έργων»

2. η χρησιμότητα της ικανότητας μετρείται σε ποσοτικούς όρους , ως το ποσοστό (%) της ικανότητας της διαδικασίας η οποία πραγματικά χρησιμοποιείται / επιτελείται σε έναν συγκεκριμένο χρόνο
3. Ο ρυθμός ροής (*flow rate*) μπορεί να αποτυπωθεί ως ποσοτικό μέγεθος σαν ο μέσος όρος χρόνου, μέσα στον οποίο «μονάδες ροής» πέρασαν ένα συγκεκριμένο σημείο μέσα στη συνολική διαδικασία . Εκεί που μεγιστοποιείται ο ρυθμός ροής , μετρείται η ικανότητα της συγκεκριμένης διαδικασίας (*process capacity*).
4. Η «ροή χρόνου» συνιστά άλλον έναν δείκτη μέσα από τον οποίο αποδίδεται ποσοτικά η συνολική λειτουργία και αξιολογείται το αποτέλεσμα αυτής. Σαν «ροή χρόνου» νοείται ο μέσος χρόνος , μέσα στον οποίο μια μονάδα «απαιτεί» / είτε χρειάζεται να «διασχίσει» την διαδρομή από την είσοδο (από εκεί που βρίσκεται η αφετηρία της, από εκεί που ξεκινά, σε τελική ανάλυση) μέχρι τη στιγμή που ολοκληρώνεται (στο σχεδιάγραμμα , πιο πάνω, αυτά τα σημεία εισόδου/εξόδου της διαδρομής αποτυπώνονται με τα αντεστραμμένα τρίγωνα, στα δύο άκρα του «κορδονιού» της συνολικής διαδικασίας. Η ροή χρόνου –λοιπόν- αντιπροσωπεύει το μήκος της «μεγαλύτερης διαδρομής» μέσω της διαδικασίας, από το σημείο εισόδου, μέχρι το σημείο εξόδου από αυτήν.
5. Ο «χρόνος του κύκλου» του «προϊόντος»/ είτε υπηρεσίας , αποτυπώνεται μέσα από το χρονικό εκείνο διάστημα που απαιτείται προκειμένου διάφορες «μονάδες έργου» να ολοκληρωθούν μέσα στη διαδικασία , προκειμένου να καταλήξουν ως τελικά προϊόντα, είτε ως «τελικές υπηρεσίες», προς τον καταναλωτή/ πελάτη . Ο «χρόνος κύκλου» του προϊόντος/ υπηρεσίας είναι αντίστροφος προς τον «ρυθμό ροής» (*flow rate*) και μπορεί να θεωρηθεί ως ο χρόνος που απαιτείται προκειμένου να επαναληφθεί η διαδικασία παραγωγής του ίδιου συγκεκριμένου έργου . Το κάθε έργο «σειράς» μέσα σε μια διαδικασία πρέπει να έχει ένα «χρόνο κύκλου ζωής» μικρότερο , είτε ίσο προς τον κύκλο ζωής ολόκληρης της διαδικασίας . Με απλά λόγια, ο χρόνος «ζωής» του έργου μέχρι να ολοκληρωθεί πρέπει –λογικά- να είναι μικρότερος, είτε στην καλύτερη περίπτωση , ίσος προς τον χρόνο της συνολικής διαδικασίας ολοκλήρωσης, πράγμα που σημαίνει ότι μια διαδικασία αποτελείται από πολλά έργα που πρέπει να εκτελεστούν είτε σε μια μορφή διαδοχικής ακολουθίας (κορδόνι)

- είτε –στην καλύτερη περίπτωση- το έργο (το συγκεκριμένο έργο) να καταλαμβάνει ολόκληρη την διαδικασία (ταύτιση έργου και διαδικασίας) Με μια εναλλακτική διατύπωση, ο «χρόνος κύκλου» της διαδικασίας είναι ισοδύναμος με τον μεγαλύτερο χρόνο κύκλου του έργου (ταύτιση έργου/διαδικασίας)
6. Ο χρόνος ολοκλήρωσης της διαδικασίας εκφράζει (σε ποσοτικούς όρους) το μέσο χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο μια ενέργεια, δράση , είτε «μονάδα δραστηριότητας» βρίσκεται σε λειτουργία. Επισημαίνεται ότι ο ενεργός χρόνος μιας διαδικασίας είναι ισοδύναμος με μες τον συνολικό χρόνο ροής (flow time) μείον το ανενεργό χρονικό διάστημα. (είτε παύση δραστηριότητας, είτε ασθένεια του εργαζόμενου)
 7. Μια εργασία που βρίσκεται σε εξέλιξη είναι ισοδύναμη με το «απόθεμα διαδικασίας» που σε κάποια φάση ενεργοποιείται
 8. Ο χρόνος “set-up” είναι εκείνος που απαιτείται για την προετοιμασία των υλικών που είναι αναγκαία για την υλοποίηση της συγκεκριμένης δράσης
 9. Αντίθετα ο «άμεσος χρόνος» είναι εκείνος μέσα στον οποίο επιτελείται ένα έργο. Πρόκειται για τον πραγματικό χρόνο εργασίας, ο οποίος ενσωματώνεται στο προϊόν/ υπηρεσία
 10. Η άμεση χρησιμότητα της εργασίας εκφράζει την εργατική ικανότητα η οποία πράγματι χρησιμεύει και αξιολογείται- παράλληλα- ως άμεσος χρόνος παραγωγής αγαθού/υπηρεσίας



Δ) Προτεινόμενη Λειτουργία του Γραφείου (είτε των Γραφείων) Αγροτουρισμού

Αναλύοντας, είτε περιγράφοντας τα «**10 σημεία**» που επισημαίνει η σχετική με την λειτουργία ή και την διαδικασία βιβλιογραφία, επιχειρούμε τώρα να «ταυτοποιήσουμε» -αν όχι όλα- τουλάχιστον ορισμένα από τα πλέον κρίσιμα, στην προσπάθεια **οργάνωσης και έναρξης της λειτουργίας του Γραφείου (ή των Γραφείων) Αγροτουρισμού**, σε μια προσπάθεια επιστημονικής -μάλλον- παρά εμπειρικής προσέγγισης του συνολικού εγχειρήματος, στα πλαίσια του « **INTEREG III-A Ελλάδα-Ιταλία**»

Κατ' αρχήν θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ήδη προσδιορίσαμε –πιο πάνω- «περιοχές ευθύνης», αντί για αυστηρά περιχαρακωμένες «θέσεις» κατά την λειτουργία του Γραφείου Αγροτουρισμού. Με βάση αυτές τις «περιοχές ευθύνης» –στα πλαίσια ενός «φιλελεύθερου management» που συνιστά την βασική μας επιλογή- προσδιορίσαμε – σημείο (Γ) - και τον απόλυτα αναγκαίο αριθμό ατόμων που μπορούν να στελεχώσουν ένα τέτοιο «Γραφείο», παίρνοντας υπόψη ότι αυτό το «Γραφείο» (ή τα «Γραφεία») θα δραστηριοποιείται κυρίως ή και αποκλειστικά στην **παραγωγή υπηρεσιών**

Κατ' αρχήν θα πρέπει να προσδιορίσουμε το είδος και την μορφή της παρεχόμενης (ή των παρεχόμενων) υπηρεσιών, προκειμένου, να διερευνηθεί βήμα προς βήμα το τι «κρατούμε» από την βιβλιογραφία το οποίο και ενσωματώνουμε στην μελέτη που επιχειρούμε αναφορικά με την «Λειτουργία Γραφείου Αγροτουρισμού» και τι απορρίπτουμε

Γίνεται φανερό, ότι ο «Αγροτουρισμός» ως ήπια μορφή τουριστικής δράσης, αλλά και ως μορφή και τρόπος φιλοσοφικής και ιδεολογικής αντιμετώπισης της ανθρώπινης ανάγκης «διακοπές» (ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της υπηρεσίας, δραστηριότητα που «κινείται» στα όρια «καθαρής ανθρώπινης σχέσης» και «εμπορικής δράσης», δράση που επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται κλασικά από την έννοια της «τοπικής ανάπτυξης»-με την ευρεία του όρου έννοια, για να συμπεριλάβει και την έννοια της «ευαισθητοποίησης» και του πολιτισμού και της ψυχολογίας κλπ) Όλα αυτά βέβαια έχουν περιγραφεί μ κάθε δυνατή λεπτομέρεια στο πρώτο μέρος της εργασίας, όπου επιχειρήθηκε μια θεωρητική θεμελίωση του «φαινομένου» , γιατί περί φαινομένου πρόκειται και όχι για προγράμματος, όπως άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν, μένοντας απλά και μόνο στην καθαρά υλική διάσταση, αποκόπτοντας την πνευματική, ψυχική κλπ του «Αγροτουρισμού» . Ο τελευταίος είναι «εργαλείο» ανάπτυξης και όχι μια ακόμα πηγή πλουτισμού Αν κάποιος δεν προσεγγίσει τον αγροτουρισμό και με αυτή τη διάσταση, τότε έχει αποτύχει στο σχεδιασμό εκ προοιμίου.

Οι «υπηρεσίες» που κυρίως απαιτεί μια τόσο «απαιτητική» έννοια -όπως ο «αγροτουρισμός» - έχουν να κάνουν με «ευαισθητοποίηση», προσωπική σχέση, φιλοξενία , ανθρωποκεντρική θεώρηση, αλλά και με δράσεις που αγγίζουν διαφορετικά πεδία (γνώσεις ιστορίας του τόπου, της λαογραφίας, του τοπικού πολιτισμού, των στοιχειωδών κανόνων φιλόξενης διάθεσης, της ψυχολογίας, κλπ) αλλά και της καινοτομίας, της ευρηματικότητας, της διαρκούς αναζήτησης νέων τρόπων που θα τραβήξουν το ενδιαφέρον του υποψήφιου επισκέπτη Φυσικά γνώσεις λογιστικής, ταμείου, γνώσεις marketing και γνώσεις αγοράς

Ο Αγροτουρισμός είναι μια πολυσύνθετη δράση που απαιτεί *συνδυασμό γνώσεων + δεξιοτήτων στο κάθε άτομο που θα στελεχώσει το Γραφείο* Δεν μπορεί κανείς να οχυρωθεί πίσω από την δοξασία της μορφής «νοίκιασα ένα δωμάτιο για τόσο διάστημα, άρα έχω σίγουρο και χωρίς κόπο εισόδημα.. και η συνεισφορά μου αρχίζει και τελειώνει σε αυτό ακριβώς το σημείο» Την επόμενη χρονιά, ο Άνθρωπος αυτός , - ακόμα και βρίσκεται στο καλύτερο από φυσική ομορφιά μέρος- δεν πρόκειται να έχει «πελάτες»

Ο Αγροτουρισμός είναι κύρια εγκεφαλική , ψυχολογική λειτουργία Λειτουργεί η «ψυχολογία της μάζας» (ο ένας μεταδίδει την πληροφορία στον άλλον), τα ΜΜΕ παίζουν επίσης έναν σημαντικό ρόλο και γενικά εκείνο που «μετρά» είναι η συνολική + διαχρονική «εικόνα» του συγκεκριμένου τόπου Δεν είναι μια απλή αριθμητική ή και οικονομική ενός τυπικού κανόνα της μικροοικονομικής θεωρίας που ενώνει προσφορά –ζήτηση με την καμπύλη της ζήτησης, αρνητική ως προς την αρχή των αξόνων. Ο σημερινός τουρίστας/ περιηγητής , ειδικά ως προς τον ελεύθερο χρόνο του αποδεσμεύεται εν πολλοίς από τον βασικό αυτό οικονομικό κανόνα και υπολογίζει σε άλλες παραμέτρους , όπως αυτές που αναφέρθηκαν πιο πάνω: Μια «στιγμιαία» κακή στιγμή στην περίοδο των διακοπών μπορεί να ανατρέψει τους σχεδιασμούς μιας ολόκληρης περιόδου Ο Αγροτουρισμός ανήκει στην κατηγορία των «πλέον ευπαθών «προϊόντων»/ υπηρεσιών, ακριβώς επειδή κρίνεται στις «λεπτομέρειες» (Παπακωνσταντινίδης, 1986) Απευθύνεται στον εσωτερικό –μάλλον- κόσμο του

περιηγητή. Δένεται με την ψυχολογική ευχαρίστηση, την ηρεμία, το τοπίο, τους ανθρώπους, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τον πολιτισμό τα ήθη τα έθιμα, τον πολιτισμό, τον τρόπο ζωής ενός άλλου χώρου τα οποία ο περιηγητής επιθυμεί να βιώσει στον συγκεκριμένο χώρο τον οποίο επισκέπτεται- έστω και κατά ένα τρόπο «θεατρικής αναπαράστασης» (Παπακωνσταντινίδης, Εκπαιδευτικές Σημειώσεις, 2000 όπως επίσης και Parakonstantinidis, 2002, 2005)

Από την άλλη, η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι συνυφασμένη με την ατομική πρωτοβουλία και την ανάληψη καινοτόμων δράσεων από ανθρώπους που τολμούν και είναι διατεθειμένοι να διακινδυνεύουν για την προσωπική τους επιτυχία μέσα από τη δημιουργία και λειτουργία της δικής τους επιχείρησης. (Σδράλη Δ, 2006) Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία εκείνοι που ασχολούνται με την επιχειρηματικότητα παρουσιάζουν, σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους, μεγαλύτερα ποσοστά προσωπικής ικανοποίησης και αισθάνονται μεγαλύτερη υπερηφάνεια και αγάπη για τη δουλειά τους (Blanchflower et al., 2001). Η απασχόληση σε μια επιχείρηση προσφέρει ανεξαρτησία, δημιουργικότητα και συναισθήματα αυτό-εκπλήρωσης καθώς επίσης δυνατότητα ελέγχου του ρυθμού εργασίας και δυνατότητα επικοινωνίας με πολλούς ανθρώπους (Blanchflower, 2000), ενώ τέλος επιλύει το πρόβλημα της ανεργίας (Balkin, 1989).

Στις μέρες μας, καθώς ο ρυθμός της οικονομικής ανάπτυξης και η κυκλοφορία του ευρώ προσφέρουν ένα ασφαλές οικονομικό περιβάλλον, είναι η καλύτερη περίοδος για την υλοποίηση μιας νέας επιχείρησης. Σε αυτό συμβάλλει επιπλέον και το γεγονός ότι οι διαδικασίες που απαιτούνται για τη δημιουργία μιας επιχείρησης έχουν απλουστευθεί, ενώ παρέχονται παράλληλα επιδοτήσεις, μέσω προγραμμάτων από τα οποία μπορούν να αντληθούν οι αναγκαίοι πόροι. Τέλος, έχουν αναπτυχθεί δομές στήριξης για κάθε επιχειρηματική προσπάθεια (π.χ. Θυρίδες Νεανικής Επιχειρηματικότητας).

Από τα «10» σημεία που υποδείχνει η σχετική με το θέμα βιβλιογραφία, (Ενότητα Γ) εξετάζουμε ένα προς ένα, προκειμένου να «ταυτοποιήσουμε» όλα, ή κάποια από αυτά με την λειτουργία του προτεινόμενου (ή των προτεινόμενων Γραφείων Αγροτουρισμού στην **ΚΕΡΚΥΡΑ**

- Ως προς το πρώτο σημείο της βιβλιογραφίας «*Η παραγωγικότητα μιας διαδικασίας συναρτάται άμεσα με τον μέγιστο ρυθμό τελικής εκροής, τη μέγιστη αποτελεσματικότητα της κάθε φάσης της συνολικής λειτουργίας*» έχουμε να παρατηρήσουμε ότι πρόκειται για μια «γενική αρχή» επιχειρηματικής σκέψης. Δεν ταυτιζόμαστε με την αρχή αυτή, αλλά ούτε θα μπορούσε κανείς να την απορρίψει, ως δήθεν προσιδιάζουσα σε καθαρή «επιχειρηματική φόρμα» Απλά, την ενσωματώνουμε, σε συνδυασμό με ολόκληρο το νομικό πλέγμα που συνοδεύει τους ορισμούς του αγρότη, τις οικονομικές ενισχύσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης κλπ
- Πράγματι, η Οικονομική Επιτροπή (1514/31.3.81) και το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων (270346/3602/14.4.81) εξέδωσαν σχετικές αποφάσεις «*περί ενίσχυσης ορεινών περιοχών και άγονων νησιών και κατασκευής τουριστικών καταλυμάτων*». Την προώθηση των αγροτουριστικών προγραμμάτων ανέλαβαν το Υπουργείο Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων, η Αγροτική Τράπεζα και ο ΕΟΤ, θεσπίζοντας τα κριτήρια ένταξης των δικαιούχων στο πρόγραμμα καθώς και τις οικονομικές ενισχύσεις (ΕΟΤ/Μανώλογλου, 1993):
 1. Οι δικαιούχοι που επιλέγονται πρέπει να είναι οικονομικά ενεργοί αγρότες (γεωργοί κτηνοτρόφοι, δασοκόμοι, αλιείς). Επισημαίνεται-άλλωστε- ότι σύμφωνα με την ελληνική νομοθεσία (Π.Δ. 890/1981, άρθρο 2, παρ. 5), ως γεωργός, υπό την ευρύτερη έννοια του όρου,

ορίζεται «το πρόσωπο που έχει ιδιοκτησία (ή νοικιάζει) μία αγροτική εκμετάλλευση, κερδίζει τουλάχιστον το 50% του ολικού εισοδήματός του από την ενασχόλησή του με αυτήν και αφιερώνει τουλάχιστον το 50% από το χρόνο εργασίας του σ' αυτήν».

2. Να είναι ιδιοκτήτες κατοικίας που επαρκεί για την κάλυψη των οικογενειακών αναγκών και να περισσεύουν δωμάτια (από 2 μέχρι 6), τα οποία να μπορούν να διαρρυθμιστούν ώστε να λειτουργούν ως τουριστικά καταλύματα. Επίσης, οι δικαιούχοι μπορεί να είναι ιδιοκτήτες συνεχόμενης οικοπεδικής έκτασης, όπου μπορεί να επεκταθεί η κύρια οικία για δημιουργία τουριστικών καταλυμάτων ή ιδιοκτήτες ισογείου κατοικίας, με δυνατότητα να επεκταθεί σε ύψος με ανάλογες δυνατότητες.
3. Να είναι ιδιοκτήτες οικοδομήσιμων οικοπέδων κατά πλήρη κυριότητα, στα οποία να είναι δυνατή η ανέγερση νέων κατοικιών για ενοικίαση κατά τους θερινούς μήνες ή για κατοίκηση και ενοικίαση κ.λπ.
4. Οι δήμοι, κοινότητες και συνεταιρισμοί που ενδιαφέρονται, εντάσσονται στο πρόγραμμα για κατασκευή ξενώνων μέχρι 15 δωματίων ή για αξιοποίηση υφισταμένων παραδοσιακών κτιρίων.

Έχοντας ενσωματώσει στην λειτουργία του προτεινόμενου Γραφείου Αγροτουρισμού βασικές οδηγίες, αποφάσεις κλπ οικονομικής ενίσχυσης του συνολικού προγράμματος, κύριο μέλημα του «Γραφείου Αγροτουρισμού», σε επόμενη φάση είναι η «καθημερινότητα της λειτουργίας», μέσα από ρεαλιστικές και βιώσιμες λύσεις, που να έχουν βασικά **ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα**. Εξετάζοντας λοιπόν την «λογική ακολουθία των βημάτων λειτουργίας- γνωστό ως «κορδόνι διαδοχικών διαδικασιών», πρέπει να ξεκινήσουμε «να μετράμε» το αποτέλεσμα της προσπάθειας που κάνουμε σε κάθε στάδιο, δηλαδή την ικανότητα (και άρα την χρησιμότητα της ικανότητας) που έχει η κάθε μια διαδικασία της συνολικής λειτουργίας να επιφέρει ένα αποτέλεσμα θετικό στη συνολική μας προσπάθεια. (βήμα 2) Ειδικότερα, η *χρησιμότητα της ικανότητας μετριέται σε ποσοτικούς όρους, ως το ποσοστό (%) της ικανότητας της διαδικασίας η οποία πραγματικά χρησιμοποιείται / επιτελείται σε έναν συγκεκριμένο χρόνο* Βέβαια, στο σημείο αυτό υπάρχει μια αντίκρουση, που μας λέει ότι πρόκειται για πολύ εξειδικευμένες «μετρήσεις» που αφορούν τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ωστόσο, θα είναι καλό να κρατήσουμε την παρατήρηση αυτή ως «απόθεμα», σε μελλοντικές διευρύνσεις/ επεκτάσεις εργασιών που αισιοδοξούμε πως θα έχει το «Γραφείο Αγροτουρισμού». Σε κάθε περίπτωση, αυτή η παρατήρηση (Αριθμός 2) κρίνεται μάλλον υπερβολική για να τεθεί σε άμεση εφαρμογή. Θα πρέπει να προχωρήσουμε με μικρά-μεθοδικά βήματα, παράγοντας «ρεαλιστικά αποτελέσματα». Άλλωστε, Σύμφωνα με τον Pevetz (1990 στον Bubendorf, 1993), για να υπάρξουν ρεαλιστικές πιθανότητες αγροτουριστικής ανάπτυξης θα πρέπει να τηρηθεί ένα ευρύ φάσμα προϋποθέσεων ποικίλης φύσης. Ορισμένες από αυτές είναι προϋποθέσεις που πρέπει να υπάρχουν στο φυσικό χώρο, ενώ άλλες θα πρέπει να πληρούνται από διάφορες κοινωνικές ομάδες.

- Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται από την μελετητική ομάδα στα σημεία «3», «4» και «5», που αναφέρονται σε ροή χρόνου, χρόνο κύκλου ζωής της διαδικασίας κλπ, σε μια προσπάθεια ένταξης στη λογική της λειτουργίας του «Γραφείου» της όσο το δυνατόν ταχύτερης και περισσότερο αξιόπιστης εκτέλεσης διαδικασιών χωρίς τριβές και καθυστερήσεις που «απωθούν» τους

περιηγητές . Ο Αγροτουρισμός πέρα από οτιδήποτε άλλο στοχεύει στη διασφάλιση της «ψυχικής ηρεμίας του αστού» (Παπακωνσταντινίδης, 1992) και η «τριβή- καθυστέρηση» θα ήταν ό, τι πιο απωθητικό για τις διακοπές του, έτσι όπως αυτός ο συγκεκριμένος άνθρωπος τις έχει ονειρευτεί Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που «κομμάτια ολόκληρα πελατείας» έχουν απομακρυνθεί από έναν τόπο- και μετέδωσαν αυτή την πληροφορία σε μελλοντικούς υποψήφιους τουρίστες- ακριβώς επειδή δεν εξυπηρετήθηκαν αξιόπιστα και με ταχύτητα Η «ακρίβεια του χρόνου» έχει πολύ μεγάλη σημασία στη λειτουργία , ειδικά αυτής της δράσης (αγροτουρισμός) Ας δούμε τώρα, ένα προς ένα(αλλά και συνδυαστικά) τα τρία αυτά σημεία. Θα τα καταγράψουμε συνοπτικά και θα επιχειρήσουμε να τα ενσωματώσουμε στη βασική λειτουργία του προτεινόμενου «Γραφείου Αγροτουρισμού» (είτε των «Γραφείων») :

α) *Ο ρυθμός ροής -flow rate- μπορεί να αποτυπωθεί ως ποσοτικό μέγεθος σαν ο μέσος όρος χρόνου, μέσα στον οποίο «μονάδες ροής» πέρασαν ένα συγκεκριμένο σημείο μέσα στη συνολική διαδικασία-(σημείο 3), και β) «ροή χρόνου» νοείται ο μέσος χρόνος , μέσα στον οποίο μια μονάδα «απαιτεί» / είτε χρειάζεται να «διασχίσει» την διαδρομή από την είσοδο (από εκεί που βρίσκεται η αφετηρία της, από εκεί που ξεκινά, σε τελική ανάλυση) μέχρι τη στιγμή που ολοκληρώνεται – σημείο 4) και γ) Ο «χρόνος του κύκλου» του «προϊόντος»/ είτε υπηρεσίας , αποτυπώνεται μέσα από το χρονικό εκείνο διάστημα που απαιτείται προκειμένου διάφορες «μονάδες έργου» να ολοκληρωθούν μέσα στη διαδικασία , προκειμένου να καταλήξουν ως τελικά προϊόντα, είτε ως «τελικές υπηρεσίες», προς τον καταναλωτή/ πελάτη σημείο 5)*

- Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, ο «αγροτουρισμός» αυτός ο ίδιος είναι ένα πολύπλοκο «προϊόν» το οποίο απαιτεί συνδυασμό «ερεθισμάτων» από τον φυσικό χώρο, την υπηρεσία χωρίς τριβές (service) αλλά και την απρόσκοπτη λειτουργία, την προσωπική σχέση, την ψυχολογία κλπ Ενδεικτικά, ο Bubendorf (1993) κατέγραψε ορισμένες προϋποθέσεις ως τις πλέον σημαντικές , όπως, ελκυστικός χώρος (φυσικός και πολιτιστικός), ωραιότητα του τοπίου επαρκώς δομημένη γη, καλά διατηρημένη από την οικογενειακής μορφής γεωργία, γεωργία μεσαίας ή χαμηλής έντασης, μικτή γεωργία με κτηνοτροφία, πλεονεκτική θέση της αγροτικής κατοικίας ευρύχωροι οικιακοί χώροι, που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν για αγροτουριστικούς σκοπούς, χωρίς να απαιτούνται νέες μεγάλες επενδύσεις πρόσθετος άνετος χώρος για τους φιλοξενούμενους, είτε ήδη υπάρχων, είτε με τη δυνατότητα να κατασκευαστεί μόνο με μικρές επενδύσεις επαρκές οικογενειακό εργατικό δυναμικό το ελάχιστο απαιτούμενο της τουριστικής υποδομής (δρόμοι, τηλέφωνα, εστιατόρια, καταστήματα κ.ά.) ελκυστικός ψυχαγωγικός εξοπλισμός, είτε στην αγροτική εκμετάλλευση, είτε στην περιοχή τιμές αποδεκτές από τους τουρίστες και σταθερές σε σχέση με την ποιότητα του αγροτουριστικού προϊόντος ευαισθησία και φιλοξενία από την αγροτική οικογένεια, αλλά και διατήρηση της δικής της ταυτότητας επιχειρησιακή δυνατότητα στην κοινότητα και στην περιοχή εξωτερικά ερεθίσματα και εμπνεύσεις (έξω από το χώρο του τουρισμού ή της γεωργίας, έξω από την περιοχή ή και από τη χώρα κ.λπ.) ύπαρξη μιας δυνατής τοπικής κεντρικής ομάδας που να ενδιαφέρεται πραγματικά για την αγροτουριστική ανάπτυξη της περιοχής επαγγελματική παροχή συμβουλών από μία καλά οργανωμένη υπηρεσία marketing ολοκληρωμένη αναπτυξιακή προσέγγιση (π.χ. συμμετοχή όλων των ενδιαφερομένων μερών της περιοχής στη διαδικασία) Ολόκληρο αυτό το πλέγμα φυσικού- ανθρωποκεντρικού- ψυχολογικού- οικονομικού

συστήματος (προϋποθέσεις Bubendorf, 1993) «περνά» & υλοποιείται μέσα από διαδικασίες, μέσα στις οποίες ο «χρόνος υλοποίησης δράσης/ έργου» συνιστά τον κρίσιμο παράγοντα-κλειδί της συνολικής επιτυχίας του εγχειρήματος. Η έννοια της «ακρίβειας» στο χρόνο εκτέλεσης κάθε μιας από τις μικρο-ενέργειες είτε στα πλαίσια ενός «κορδονιού δράσεων» είτε στα πλαίσια μιας φάσης της διαδικασίας παίζει έναν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο. Στην περίπτωση λειτουργίας του «Γραφείου», το κλείσιμο ενός για παράδειγμα δωματίου για τον πελάτη “x” συνεπάγεται αυτόματα, ότι ο προηγούμενος πελάτης “x-1” το έχει εγκαταλείψει έγκαιρα και επιπλέον υπάρχει πλεονάζων χρόνος για να προετοιμαστεί για τον πελάτη αυτόν. Δεν μπορείς να του πεις «περίμενε, τώρα καθαρίζουμε». Σε αυτή την περίπτωση, έχεις χάσει τον πελάτη αυτό. Η «διαπραγματέυση» με τα διεθνή γραφεία (TUI, THOMSON κλπ) γίνεται σε συγκεκριμένο ημερολογιακά διάστημα. Αν δεν ολοκληρώσεις την διαπραγματέυση μέσα στον χρόνο αυτό, «έχεις χάσει το πρακτορείο» κ.ο.κ

- «Χρόνος ολοκλήρωσης», «απόθεμα χρόνου διαδικασίας», «χρόνος προετοιμασίας», «πραγματικός χρόνος» «χρήσιμος χρόνος» (σημεία 6, 7, 8, 9 10) έχουν να κάνουν τόσο με την πραγματική λειτουργία (ωφέλιμος χρόνος, χρήσιμος χρόνος κλπ) όσο κυρίως με την προεργασία (χρόνος προεργασίας, απόθεμα χρόνου διαδικασίας) **δημιουργίας μιας αγροτουριστικής επιχείρησης**, την οποία συντονίζει το «Γραφείο», μαζί με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις (που δρουν, έστω και συμπληρωματικά ως προς τις πρώτες) όπου, η «καλή λειτουργία του ενός, συνεπάγεται αυτόματα την καλή λειτουργία του άλλου» μέσα στη συνολική λειτουργία, **προωθώντας με τον τρόπο αυτό την ολοκληρωμένη τοπική ανάπτυξη της περιοχής**
- Μέσα από αυτή τη λογική του «mainstreaming», του πολλαπλασιαστικού αποτελέσματος, της ολοκληρωμένης παρέμβασης, της ευαισθητοποίησης του τοπικού πληθυσμού, γύρω από το «κεντρικό θέμα με ικανότητα συσπείρωσης» του business plan, της Local Action Group, της συμπληρωματικότητας, της επικουρικότητας και μιας σειράς άλλων «παραμέτρων του ολοκληρωμένου σχεδιασμού», το «Γραφείο» θα πρέπει –πολύ σύντομα να «παίζει» επιπρόσθετα ένα ρόλο consulting- είτε συμβουλευοντας νέους επιχειρηματίες που ενδιαφέρονται σοβαρά, στο «πώς θα ξεκινήσουν την αγροτουριστική τους επιχείρηση, είτε βοηθώντας αυτούς να ξεπερνούν-σχετικά σύντομα- τα όποια γραφειοκρατικά εμπόδια θέτουν άλλες υπηρεσίες (Οικιστικό-Πολοδομία κλπ) είτε τα οικονομικά εμπόδια (αναζητώντας για παράδειγμα προγράμματα της ΕΕ, για την υλοποίηση τέτοιων προγραμμάτων, είτε αναλαμβάνοντας άμεσα –πέρα από προβολή./ διαφήμιση ολόκληρο τον σχεδιασμό των μονάδων αυτών, έτσι ώστε να είναι βιώσιμες και κερδοφόρες, με γνώμονα πάντα το «τι ζητά η αγορά», τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο/στιγμή- βλέπε «έρευνα αγοράς», διαγνωστική έρευνα, σχεδιασμός-μελέτη-αξιολόγηση, υλοποίηση)
- Διερευνητικά, απλά αναφέρονται (Σδράλη, 2006) τα «ενδεικτικά» βήματα υλοποίησης μιας «αγροτουριστικής επιχείρησης- Ειδικότερα, πριν προβεί ο μελλοντικός επιχειρηματίας στις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου να αποκτήσει τη δική του αγροτουριστική επιχείρηση, θα πρέπει να λάβει υπόψη του τα κυριότερα στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του αγροτουρισμού και τα οποία είναι (Λογοθέτης, 1988; Παπακωνσταντινίδης κ.ά., 1992; ΕΟΤ/Μανώλογλου, 1993):

1. Το χωροταξικό: Ο αγροτουρισμός αναπτύσσεται σε μη αστικές περιοχές, σε μικρές ή μεγάλες αγροτικές εκμεταλλεύσεις, οι οποίες πληρούν τους όρους ηλεκτροδότησης, ύδρευσης και προσπέλασης. Ως μη αστική περιοχή, στο πλαίσιο του αγροτουρισμού, θεωρείται η περιοχή που

βρίσκεται χωροταξικά στην περιφέρεια και της οποίας ο πληθυσμός είναι οικονομικά, κοινωνικά και συναισθηματικά «δεμένος» με τον τόπο του. (Λαγουδάκη, 1991)

2. Το περιβαλλοντικό: Ο αγροτουρισμός στηρίζεται στην ορθολογική αξιοποίηση των πόρων του περιβάλλοντος. Ως πόροι του αγροτικού περιβάλλοντος νοούνται τόσο η φύση και ο πολιτισμός, όσο και ο ανθρώπινος παράγοντας. Η αξιολόγηση και στη συνέχεια η αξιοποίηση των πόρων αυτών δίδουν τη δυνατότητα παράλληλης ανάπτυξης ειδικών μορφών τουρισμού (όπως π.χ. αγροτουρισμός και ορεινός τουρισμός). Ο αγροτουρισμός σέβεται τον περιβάλλοντα χώρο και η κατασκευή κτισμάτων του γίνεται σε μικρή κλίμακα (κατά παραδοσιακό τρόπο). Συχνά στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ως «πράσινος τουρισμός». (Σπιλάνης, 1999)
3. Το οικονομικό: Βασικός στόχος του αγροτουρισμού είναι η δυνατότητα απόκτησης συμπληρωματικού εισοδήματος, γεγονός που επιτυγχάνεται τόσο μέσα από τη διαχείριση της αγροτουριστικής μονάδας, όσο και μέσα από την πώληση των τοπικών προϊόντων χειροτεχνίας και ειδών διατροφής, τα οποία παράγονται και διατίθενται από τους αγρότες ατομικά ή συλλογικά (μέσω αγροτουριστικών συνεταιρισμών). Όσον αφορά τον τουρίστα, του δίδεται η δυνατότητα οικονομικών διακοπών
4. Το δημογραφικό: Η δημιουργία πρόσθετου εισοδήματος οδηγεί βραχυπρόθεσμα στη συγκράτηση του εγχώριου οικονομικά ενεργού πληθυσμού στον τόπο καταγωγής του. Οι νέες θέσεις εργασίας στον αγροτικό χώρο - ως αποτέλεσμα άσκησης τουριστικής δραστηριότητας - δίδουν τη δυνατότητα εμπλοκής στο παραγωγικό σύστημα, τόσο στους νέους αγρότες, όσο και στις γυναίκες του αγροτικού χώρου. (Παπακωνσταντινίδης, 1982)
5. Το κοινωνικό και πολιτιστικό: Η άνοδος του βιοτικού και κοινωνικού γενικά επιπέδου των κατοίκων της περιοχής, καθώς και η δημιουργία ευκαιριών συμμετοχής τους σε πολιτιστικές δραστηριότητες αποτελούν σημαντικούς στόχους που καταξιώνουν τον κοινωνικό και πολιτιστικό ρόλο του αγροτουρισμού. Αφού ληφθούν υπόψη τα παραπάνω στοιχεία, ο μελλοντικός επιχειρηματίας μπορεί να προχωρήσει στα ακόλουθα (Παπακωνσταντινίδης, 2001)
6. Στην αρχική αυτή φάση ο νέος επιχειρηματίας θα πρέπει να αξιολογήσει τον εαυτό του και να κάνει την αυτοκριτική του, εκτιμώντας τις ικανότητές του, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του χαρακτήρα του και τις βελτιώσεις που μπορεί να κάνει σε αυτόν (προσωπική αξιολόγηση)
7. Η ενημέρωση του μελλοντικού επιχειρηματία από ανθρώπους που ασχολήθηκαν ή/και ασχολούνται με τον αγροτουρισμό αποτελεί απαραίτητο βήμα για την υλοποίηση μιας αγροτουριστικής επιχείρησης, προκειμένου να ενημερωθεί για τα πιθανά προβλήματα που θα αντιμετωπίσει στη δουλειά του, τις πηγές χρηματοδότησης και τα κίνητρα που παρέχονται κ.ά. Γενικότερα, η ενημέρωση γύρω από την οργάνωση και τη διοίκηση μιας επιχείρησης θα ωφελήσει το εν λόγω ξεκίνημα αλλά και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. (ενημέρωση)
8. Ο μελλοντικός επιχειρηματίας πρέπει να προσδιορίσει την πιθανή αγορά και τους πιθανούς αγοραστές. Επίσης είναι πολύ σημαντικό να προσδιοριστούν οι προδιαγραφές που θα έχουν τα προϊόντα του. Οι

προδιαγραφές περιλαμβάνουν την ποσότητα και ποιότητα των προϊόντων και τα χαρακτηριστικά τους (μέγεθος, χρώμα κ.λπ.), τις τιμές κ.ά. Για πολλά προϊόντα αγροτικού τουρισμού θεωρείται κρίσιμος ο συγχρονισμός της συγκομιδής με τις απαιτήσεις των αγοραστών. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τα προϊόντα που έχουν περιορισμένη (Ανάπτυξη ιδέας και αξιολόγηση της αγοράς)

9. Τα «τοπικά προϊόντα (αξιοποίηση/ αξιολόγηση) σε συνδυασμό με το υφιστάμενο ανταγωνιστικό πλαίσιο αγοράς στην ευρύτερη περιφέρεια/ αγορά Η ζωή περνά μέσα από το ράφι του πολυκαταστήματος, ένα ράφι τόσο για τα τυποποιημένα, όσο και για τα εποχιακά προϊόντα. Πρέπει να αναληφθεί μια ξεχωριστή έρευνα αγοράς ειδικά για τα «τοπικά προϊόντα», ή «προϊόντα τοπικής παραγωγής» επειδή αυτά όχι απλά «δένουν» με το κατάλυμα, αλλά επιπρόσθετα δημιουργούν «καινούργια οικονομία, καινούργια έσοδα, στον ήδη τόπο παρέμβασης Είναι επίσης σημαντικό να διερευνηθεί ποιοι τύποι επιχειρήσεων υπάρχουν ήδη στην περιοχή και ποια θέση μπορεί η νέα επιχείρηση να καλύψει έτσι ώστε ανταγωνισμός να μειωθεί ή να γίνει ανύπαρκτος. Για το λόγο αυτόν η παροχή υπηρεσιών και προϊόντων μη διαθέσιμων από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις είναι αναγκαία. (Παπακωνσταντινίδης, 2002, 2004)
10. Ο σχεδιασμός της επιχείρησης και οι στόχοι της προσπάθειας αυτής πρέπει να συνάδουν με τις κατηγορίες των τουριστών που θέλει να προσελκύσει ο μελλοντικός επιχειρηματίας. Ο τόπος προέλευσης των τουριστών, οι δραστηριότητες που θα επιθυμούσαν να συμμετάσχουν, ο τρόπος μεταφοράς τους στην περιοχή, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τα ενδιαφέροντά τους πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Συνήθως μια αγροτουριστική επιχείρηση ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ατόμων εκείνων που προτιμούν να κάνουν διακοπές με τις οικογένειές τους ή άτομων τρίτης ηλικίας. (Τσομπάνογλου, 2005)
11. Στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς, οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται σε θέματα τιμών, ποιότητας και εξυπηρέτησης πελατών. Σε σχέση με ολόκληρο τον κύκλο ζωής του προϊόντος, η αρχική δαπάνη του έργου αποτελεί ένα βραχυπρόθεσμο πρόβλημα. Αντίθετα, η ποιότητα του προϊόντος και η εξυπηρέτηση των πελατών καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία του έργου. Επομένως κάθε μελλοντικός επιχειρηματίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τη διοίκηση ολικής ποιότητας. Ο πυρήνας της ολικής ποιότητας είναι η ικανοποίηση του πελάτη, με έμφαση στη συνεχή βελτίωση (Ζαβλανός, 1998; Burke, 2002).
12. Τέλος, για μια επιτυχημένη λειτουργία αγροτουριστικής επιχείρησης είναι απαραίτητη η συνεργασία και επικοινωνία με τον κοινωνικό περίγυρο. Οι απόψεις του κοινωνικού περιγύρου για αυτή την προσπάθεια και κατά πόσο μπορεί να συμμετάσχει σε αυτό το εγχείρημα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ποιότητα της λειτο(Συνεργασία και επικοινωνία με τον κοινωνικό περίγυρο)υργίας της αγροτουριστικής επιχείρησης. Η συνεργασία των αγροτών της περιοχής και η ισχυρή συμφωνία του πληθυσμού, ώστε να υποστηρίζεται η αναπτυξιακή διαδικασία αποτελεί βασικό πλεονέκτημα για την επιτυχή δημιουργία και λειτουργία της αγροτουριστικής επιχείρησης. Συχνά, τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, συγκρούσεων, λανθασμένων αποφάσεων, έλλειψης συντονισμού κ.λπ. έχουν τις ρίζες τους στην κακή συνεργασία και στην ανεπαρκή επικοινωνία. Η θετική αντίδραση των κατοίκων της περιοχής στην ιδέα μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο στην υλοποίηση και στην επιτυχία του επιχειρηματικού σχεδίου. Επομένως, ιδιαίτερη

έμφαση θα πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα

13. Εξυπακούεται ότι, η αναλυτική καταγραφή της οικονομικής κατάστασης και των αναγκών του μελλοντικού επιχειρηματία αποτελεί το επόμενο βήμα για τη δημιουργία της αγροτουριστικής επιχείρησης. Ο σχεδιασμός ενός πρώτου επιχειρηματικού προτύπου με το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών που θα προσφέρονται, τον απαραίτητο εξοπλισμό και τις προμήθειες, τις πηγές χρηματοδότησης κ.ά. είναι απαραίτητος. Ο προϋπολογισμός πρέπει να περιλαμβάνει τις σταθερές και μεταβλητές δαπάνες (συμπεριλαμβανομένου των τόκων) και το αναμενόμενο ακαθάριστο και καθαρό εισόδημα. Ένας προσεκτικός κατάλογος των ήδη υπαρχόντων πόρων και του διαθέσιμου χρόνου για το ξεκίνημα και τη λειτουργία της επιχείρησης (π.χ. πόσο χρόνος είναι διαθέσιμος και πότε) απαιτείται. Μετά το πέρας του προϋπολογισμού απαντήσεις σε ερωτήσεις του τύπου: «Θα μπορούσα να κερδίσω περισσότερα χρήματα απασχολούμενος σε άλλη εργασία ή επιχείρηση;» ή «Τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την επιχειρηματικότητα, όπως το ότι δεν υπάρχει προϊστάμενος ή το ότι δαπανάται χρόνος στο σπίτι, αντισταθμίζουν τις πιθανές χαμηλότερες αμοιβές;» θα πρέπει να αναζητηθούν. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντικό είναι ο μελλοντικός επιχειρηματίας να εστιάσει στον πυρήνα των επιχειρηματικών του δραστηριοτήτων, να αποφύγει δηλαδή την ανάληψη υψηλού κινδύνου με την επένδυση στην αρχή περισσότερων χρημάτων από αυτά που διαθέτει. Οι πηγές χρηματοδότησης μπορούν να βοηθήσουν προς αυτή την κατεύθυνση. Η χορήγηση των δανείων γίνεται από την ΑΤΕ με τη σύμφωνη γνώμη του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων και του ΕΟΤ. Σε κάθε Νομό δημιουργήθηκε, με απόφαση του Νομάρχη, μία αρμόδια επιτροπή που προβαίνει σε αξιολόγηση των αιτήσεων, έλεγχο των δικαιολογητικών, διαπίστωση των προϋποθέσεων, καθορισμό και επιλογή των δικαιούχων κατά σειρά προτεραιότητας, σύνταξη σχετικού πρακτικού με τη σειρά των επιλεγέντων και παρακολούθηση της κατασκευής/επισκευής. Για τη σύναψη των δανείων είναι απαραίτητη μία οικοδομική άδεια από το Γραφείο Πολεοδομίας του αντιστοίχου Νομού, μία αρχιτεκτονική μελέτη, οι τίτλοι κυριότητας κ.λπ. Για την κατασκευή τουριστικών καταλυμάτων οι δικαιούχοι μπορούν να δανειοδοτηθούν και η πρόσθετη (πέραν του δανείου) επιχορήγηση ανέρχεται μέχρι 50% του κόστους κατασκευής. (ανάλυση των οικονομικών απαιτήσεων)
14. Μαζί με τη σωστή οργάνωση της παραγωγής εξετάζεται και η έννοια της εξασφάλισης – διάθεσης και προώθησης των προϊόντων. Οι συμμετέχοντες στις αγροτουριστικές επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν τα στοιχεία εκείνα που θα τους καταστήσουν ικανούς να εξασφαλίσουν αγορές για τα αγαθά και τις υπηρεσίες τους. Δεν αρκεί να αναδιοργανωθεί η επιχειρηματική βάση της περιοχής, αλλά θα πρέπει αυτή η αλλαγή να φέρει και ικανοποιητικά αποτελέσματα. Τέλος, απαραίτητη είναι και η εκπαίδευση στη χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και του διαδικτύου, των σύγχρονων δηλαδή εργαλείων κάθε επιχειρηματία. Οι γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικού υπολογιστή, διαδικτύου κλπ βοηθούν πρώτα από όλα στην καλύτερη οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αλλά και

στο ότι ο επιχειρηματίας μπορεί να αναλάβει μόνος του τη γραμματειακή υποστήριξη της επιχείρησής του.

15. Η δημιουργία ισχυρών εμπορικών ονομάτων, η σωστή διαφήμιση και προώθηση των προϊόντων, η δημιουργία αποθεματικών, η εισαγωγή καινοτομιών τόσο για τα ίδια τα προϊόντα όσο και για τη διαδικασία παραγωγής, είναι θέματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη, με το δεδομένο, ότι η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών και των χρηματοδοτικών ροών «υποδείχνει» διευρυμένες αγορές, εννοεί τα μεγάλα σχήματα και πάνω από όλα την «συνέπεια», την αποφυγή τριβών και καθυστερήσεων, την «βιομηχανία έντασης εργασίας (ας μου επιτραπεί ο όρος) πάνω στο βασικό στόχο «ηρεμία- πολιτισμός – ανθρωποκεντρική θεώρηση- ανθρώπινες σχέσεις- φιλοξενία-οικονομική αποτελεσματικότητα- επικοινωνία- διαφήμιση-προβολή- χρήση νέων τεχνολογιών», στη βάση «ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση για την μέγιστη αποτελεσματικότητα της συνολικής προσπάθειας και της δικτύωσης με τη γείτονα Ιταλία, πάνω στο ίδιο θεματικό πεδίο και αντικείμενο



Καταληκτικά,

η Δημιουργία ενός ή δύο Γραφείων Αγροτουρισμού στην ΚΕΡΚΥΡΑ, εκτιμάται ότι θα αποτελέσει τον «βασικό πυρήνα» του όλου εγχειρήματος, στα πλαίσια της συνεργασίας / Δικτύου / Πρωτοβουλίας INTEREG III-A «Ελλάδα-Ιταλία»: Πρόκειται για εκείνο το «κομβικό σημείο» της συνολικής αγροτουριστικής συνεργασίας και επιχειρηματικής δράσης (που δεν είναι ακριβώς επιχειρηματική) με βάθος ορίζοντα την ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, που είναι το μεγάλο ζητούμενο αυτής της προσπάθειας.

Η λειτουργία των ΔΥΟ (2) προτεινόμενων Γραφείων Αγροτουρισμού στην ΚΕΡΚΥΡΑ, στα πλαίσια του INTEREG III-A «Ελλάδα-Ιταλία» θα αποτελέσει την ΑΤΜΟΜΗΧΑΝΗ της τοπικής ανάπτυξης, δίνοντας ωθήσεις προς τα εμπρός και προς τα πίσω, με την ανάπτυξη διακλαδικών σχέσεων με τους άλλους τομείς/κλάδους της τοπικής οικονομίας, που, μάλιστα μπορούν να μετρηθούν, να αξιολογηθούν, να διορθωθούν

Σε κάθε περίπτωση, επιχειρείται μια βασική αναδιάρθρωση των πόρων (resources) του Νησιού στο σύνολό τους (από προσανατολισμένο στον «μαζικό τουρισμό», που την τελευταία δεκαετία έβαινε με ρυθμό φθίνοντα, αποτολμάται μια «αντιστροφή» ένας επανα-προσανατολισμός των Συντελεστών Παραγωγής του Νησιού- της τοπικής οικονομίας, προς μια εναλλακτική μορφή, τον Αγροτουρισμό, που υπόσχεται επιμήκυνση της τουριστικής περιόδου, μέσα από soft παρεμβάσεις,

φιλικές προς το Φυσικό περιβάλλον και τον Άνθρωπο , σε πλήρη αντίθεση με την «καταστρεπτική εκμετάλλευση πόρων, που ακολουθήθηκε δεκαετίες ολόκληρες, οδηγώντας το Νησί και τους κατοίκους της πέρα από τα όρια της «φυσικής / κοινωνικής/ ψυχολογικής/ περιβαλλοντικής φέρουσας ικανότητας, της ANTOXHΣ, δηλαδή του «χώρου» να δεχτεί και να εξυπηρετήσει ανθρώπινα ολόκληρο αυτό το ξέφρενο σύνολο/μάζα των επισκεπτών , με άμεση συνέπεια την κατακόρυφη κάμψη

Αν μη τι άλλο, πρόκειται για μια πολύ σοβαρή προσπάθεια αναβάθμισης χώρου, τοπικής ανάπτυξης, βασισμένης στην ευαισθητοποίηση των πολιτών-κατοίκων αναδιάταξης των τοπικών Σ. Π , αναμόρφωσης της συνολικής εικόνας του Νησιού-επικοινωνιακά- ώστε να ανακτήσει τη «χαμένη αίγλη» κάτω από ΝΕΟ σχέδιο, καινοτόμες ιδέες, αναδιάταξης του κοινωνικού κεφαλαίου , δημιουργίας μιας αίσθησης «φιλοσοφίας» που τόσο ανάγκη έχει ο σύγχρονος άνθρωπος της πόλης του διαδικτύου, της απομόνωσης, των διαλυμένων ανθρώπινων σχέσεων. Αυτό αναζητά στη Κέρκυρα ο σημερινός άνθρωπος, ανεξάρτητα από φύλο, ηλικία πεπονηθείσες ιδεολογίες, «πιστεύω», αυτά που τόσο του στέρησε ένας απάνθρωπος τρόπος ζωής στον οποίο υποχρεώνεται να δαπανά την προσωπικότητά του

Αναζητά ΠΟΙΟΤΗΤΑ , ΗΡΕΜΙΑ , ΦΥΣΙΚΟ ΤΟΠΙΟ

Μα πάνω από όλα αναζητά την αληθινή «ανθρώπινη σχέση» και αυτός είναι ο στόχος, η πρόκληση αλλά και το μεγάλο στοίχημα αυτής της συγκεκριμένης προσπάθειας

*Δρ. ΛΕΩΝΙΔΑΣ Α. ΠΑΠΑΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΙΔΗΣ
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΣΛΟ, ΤΕΙ-Κ*

13 ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΥ 2008