



ADVISING FARMS TOOLS FOR TRAINING IN STRATEGY



ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΟΝΤΑΣ ΑΓΡΟΤΙΚΕΣ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΕΙΣ –
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ



STRAT-Training



Lifelong
Learning
Programme

Το εγχειρίδιο είναι σχεδιασμένο για εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους. Διατίθεται επιπλέον στην Αγγλική, Γαλλική και Ισπανική γλώσσα. Για περισσότερες πληροφορίες
<https://strattrainingproject.wordpress.com/>

Περιεχόμενα

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ	4
A. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ <i>STRAT- TRAINING</i>	4
B. Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ STRAT ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ	5
C. Η ΣΥΝΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΕΦΑ GALICIA- ΙΣΠΑΝΙΑ	6
D. ΔΙΔΑΚΤΙΚΑ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	6
E. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ	6
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ: Η ΜΕΘΟΔΟΣ AVEC	7
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ: Η ΜΕΘΟΔΟΣ PERFEA	30
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ: Η ΜΕΘΟΔΟΣ RISK WHEEL	63
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ: Η ΜΕΘΟΔΟΣ CLEAR VISION	82
ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ: Η ΜΕΘΟΔΟΣ SAFARI	105

Για την απόδοση στα Ελληνικά:

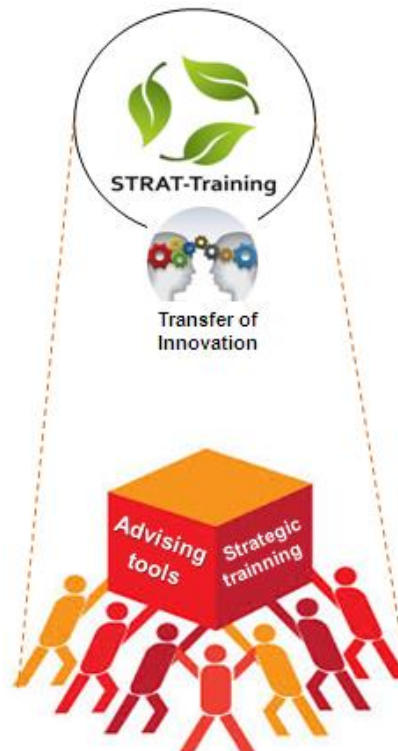
Πολυτεχνείο Κρήτης – Σχολή Μηχανικών Παραγωγής & Διοίκησης, Εργαστήριο Συστημάτων Υποστήριξης
Αποφάσεων, ΕΡΓΑΣΥΑ. Χανιά 2015

Παρουσίαση

A. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ STRAT- TRAINING

Το έργο STRAT-Training, ένα Ευρωπαϊκό έργο LEONARDO, έχει ως στόχο την ανάπτυξη μιας στρατηγικής προς όφελος των μικρών αγροτικών εκμεταλλεύσεων. Εστιάζει στις εκμεταλλεύσεις του αγροτικού τομέα και ειδικότερα στη δράση των νέων αγροτών – σε σχέση με τις συνεχείς αλλαγές που προκύπτουν, όπως είναι: οι νέες καταναλωτικές ανάγκες, ο εκσυγχρονισμός της εργασίας που προϋποθέτει τη χρήση εξοπλισμού, η προώθηση της αειφόρου ανάπτυξης, οι αλλαγές της Κοινής Αγροτικής Πολιτικής

Το έργο υιοθετεί ως παιδαγωγικό τρόπο μια στρατηγική κατάρτισης που βασίζεται σε μεθοδολογικά εργαλεία προκειμένου να υποστηριχθεί η συμβουλευτική στις αγροτικές εκμεταλλεύσεις. Τα μεθοδολογικά εργαλεία που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του έργου υποστηρίζουν επαγγελματίες (συμβούλους), οι οποίοι προτίθενται να υποστηρίξουν αγροτικές εκμεταλλεύσεις στην προώθηση και βελτίωση της στρατηγικής τους.



B. Η ΘΕΣΗ ΤΟΥ STRAT-ΣΥΜΒΟΥΛΟΥ

Το έργο STRAT-Training στοχεύει στην κατάρτιση ικανών επαγγελματιών, οι οποίοι θα μπορούν να υποστηρίξουν αγροτικές εκμεταλλεύσεις. Αυτοί οι επαγγελματίες ονομάζονται Σύμβουλοι Στρατηγικής (STRAT- Σύμβουλοι) στα πλαίσια του έργου.



Ο STRAT-Σύμβουλος πρέπει να διαθέτει δύο ικανότητες:

- ☒ “*Να είναι ειδικός:*” Θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις των μεθοδολογικών προσεγγίσεων που προτείνονται, έτσι ώστε να μπορεί να τις εφαρμόζει για να υποστηρίξει τις αγροτικές εκμεταλλεύσεις.
- ☒ “*Να είναι διαμεσολαβητής:*” Θα πρέπει να λειτουργεί ως διαμεσολαβητής (όχι ως δάσκαλος), επιδιώκοντας να οδηγήσει τις εκμεταλλεύσεις στην βελτίωση της στρατηγικής τους. Οι κύριες λειτουργίες είναι:
 - Να προτείνει στοιχεία της ανάλυσης που να επιτρέπουν την υποστήριξη της απόφασης εκ μέρους των αγροτών.
 - Να ανακαλύπτει ποια είναι τα πραγματικά προβλήματα των εκμεταλλεύσεων.
 - Να βοηθά τον ιδιοκτήτη-αγρότη να κοιτάει το μέλλον του με στρατηγικό τρόπο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η τεχνική εξειδίκευση του συμβούλου δεν είναι τόσο κομβικής σημασίας στο εν λόγω έργο, το οποίο θεωρεί ως βασικότερες ικανότητες την δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων, την διάθεση εργασίας σε ομάδα ή τις διαπροσωπικές σχέσεις.

C. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΦΑ GALICIA – ΙΣΠΑΝΙΑ



Η Ένωση Σχολών Κατάρτισης EFA Galicia (Ισπανία) είναι ένας εταίρος του έργου STRAT-Training (ένας εκ των επτά κύριων εταίρων). Τμήμα της συμβολής της Ένωσης είναι η ανάπτυξη εγχειριδίων κατάρτισης στην στρατηγική, τα οποία βασίζονται στα παραδοτέα που αναπτύχθηκαν στα πλαίσια του έργου (προσπαθώντας στον εμπλουτισμό του υλικού που πρόσφεραν οι άλλοι εταίροι).



Αξίζει να σημειωθεί η σημαντική συμβολή του Πανεπιστημίου του Santiago de Compostela (Ισπανία) με την EFA Galicia στο το εν λόγω πόνημα.

D. ΔΙΔΑΚΤΙΚΑ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η παρούσα εργασία περιλαμβάνει **πέντε μεθόδους** υποστήριξης της συμβουλευτικής και τα σχετικά διδακτικά εγχειρίδια.

Το **περιεχόμενο** κάθε εγχειριδίου αναλύεται στις παραγράφους:

- ☒ Περιγραφή της μεθοδολογίας κατάρτισης: *θεωρητικές και μεθοδολογικές βάσεις*
- ☒ Αξιολόγηση: *τεστ κατανόησης*
- ☒ Βιβλιογραφία
- ☒ Παράρτημα: *αξιολόγηση της διδασκαλίας - μάθησης*

E. Η ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΕΝΤΕ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ

Για την ανάδειξη της συσχέτισης των εργαλείων αναπτύχθηκε το prezi τύπου αρχείο στη διεύθυνση <https://prezi.com/p2hlq7bs7-mc/the-strategic-toolbox/> το οποίο υποστηρίζει την προσπάθεια του εκπαιδευτή.



Manual for training: AVEC METHOD

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ	
ΒΑΣΗΣ	10
Κεφάλαιο 1. Τι είναι η μέθοδος AVEC?	10
1.1. Τι είναι η στρατηγική?	10
1.2. Στόχοι	11
Κεφάλαιο 2. Πώς να εφαρμόσεις τη μέθοδο AVEC?	12
2.1. Τι προσέγγιση να εφαρμόσεις?	12
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	26
Κεφάλαιο 3. Τεστ κατανόησης	26
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	28
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	29

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΜΕΘΟΔΟΣ AVEC

Ο τρόπος παρουσίασης του εγχειριδίου παρέχει στο σύμβουλο στρατηγικής (STRAT-Σύμβουλο) την αναγκαία υποστήριξη για να εφαρμόσει τη μέθοδο.

Η μέθοδος αναπτύχθηκε από την AC3A (Chambres d'Agriculture de l'Arc Atlantique), έναν οργανισμό των Αγροτικών Επιμελητηρίων της Γαλλίας της ακτής του Ατλαντικού.

Η εργασία για την συμβουλευτική στην στρατηγική ξεκίνησε το έτος 1995 και το έτος 2002 αναγνωρίστηκε με το trademark ως AVEC®.



Ο **στόχος** είναι η ανάπτυξη
ενός χρήσιμου **εργαλείου**
εργασίας για την παροχή
συμβουλευτικής.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ

Κεφάλαιο 1. Τι είναι η μέθοδος AVEC?

1.1. Τι είναι η στρατηγική?

Η AVEC είναι η μέθοδος που επιχειρεί να υποστηρίξει τους αγρότες για να βελτιώσουν την στρατηγική τους. Εφαρμόζεται σε αγροτικές εκμεταλλεύσεις όπου οι αποφασίζοντες μπορούν να ορίσουν καλύτερα τους στόχους τους και να σχεδιάσουν τις καλύτερες δράσεις για την εκμετάλλευση.

Η μέθοδος αναπτύχθηκε για τους αγρότες την στιγμή που κανένα άλλο εργαλείο υποστήριξης της αγροτικής συμβουλευτικής δεν υπήρχε. Πριν το έτος 1995, οι περισσότεροι σύμβουλοι ήταν τεχνοκράτες με υψηλή εξειδίκευση στην αγρονομία, στην διατροφή, στην διοίκηση..., αλλά ελάχιστοι ήταν αυτοί που είχαν την ικανότητα να βοηθήσουν τις μικρές εκμεταλλεύσεις να στοχεύσουν σε μια στρατηγική για το μέλλον. Εξ αιτίας της αυξανόμενης πολυπλοκότητας και των συνεχών αλλαγών στο αγροτικό και οικονομικό περιβάλλον, μια νέα προσέγγιση συμβουλευτικής αναπτύχθηκε: αυτή που επιδιώκει να βοηθήσει τις μικρούς επιχειρηματίες όχι μόνο να λάβουν τεχνικού τύπου αποφάσεις αλλά και αποφάσεις στρατηγικής για την αγροτική εκμετάλλευση.



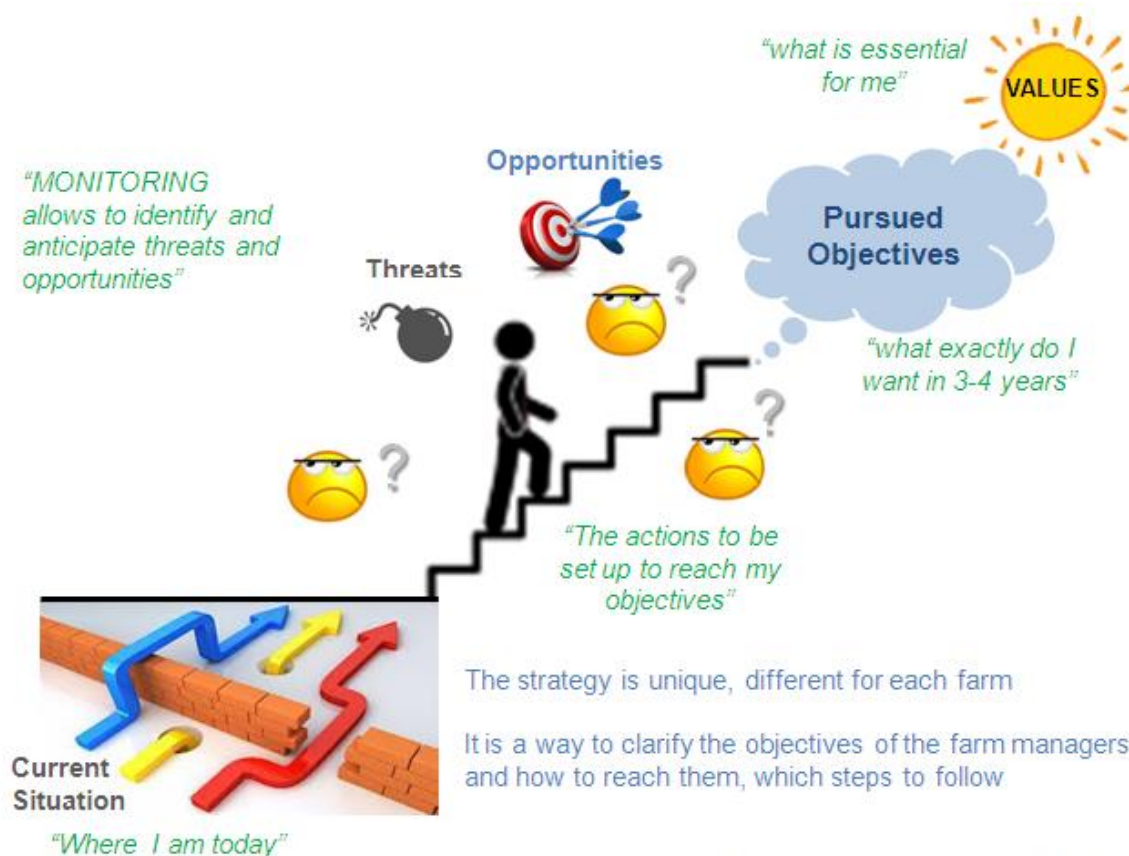
Ένας τρόπος να δώσεις στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ασχοληθούν με πολύπλοκες καταστάσεις για τις οποίες είναι δύσκολο να αποφασίσουν

1.2. Στόχοι

Η μέθοδος έχει δύο στόχους:

- Πώς να ληφθεί μια απόφαση όταν δεν γνωρίζουμε τα πάντα?
- Πώς να διαχειριστούμε καταστάσεις που είναι δύσκολες οι αποφάσεις?

Η μέθοδος θεωρεί την στρατηγική ως τον τρόπο για την επίτευξη των στόχων, συμβατών με τις αξίες της επιχείρησης, αναπτύσσοντας ένα σχέδιο δράσης το οποίο περιλαμβάνει τις ευκαιρίες και τις απειλές.

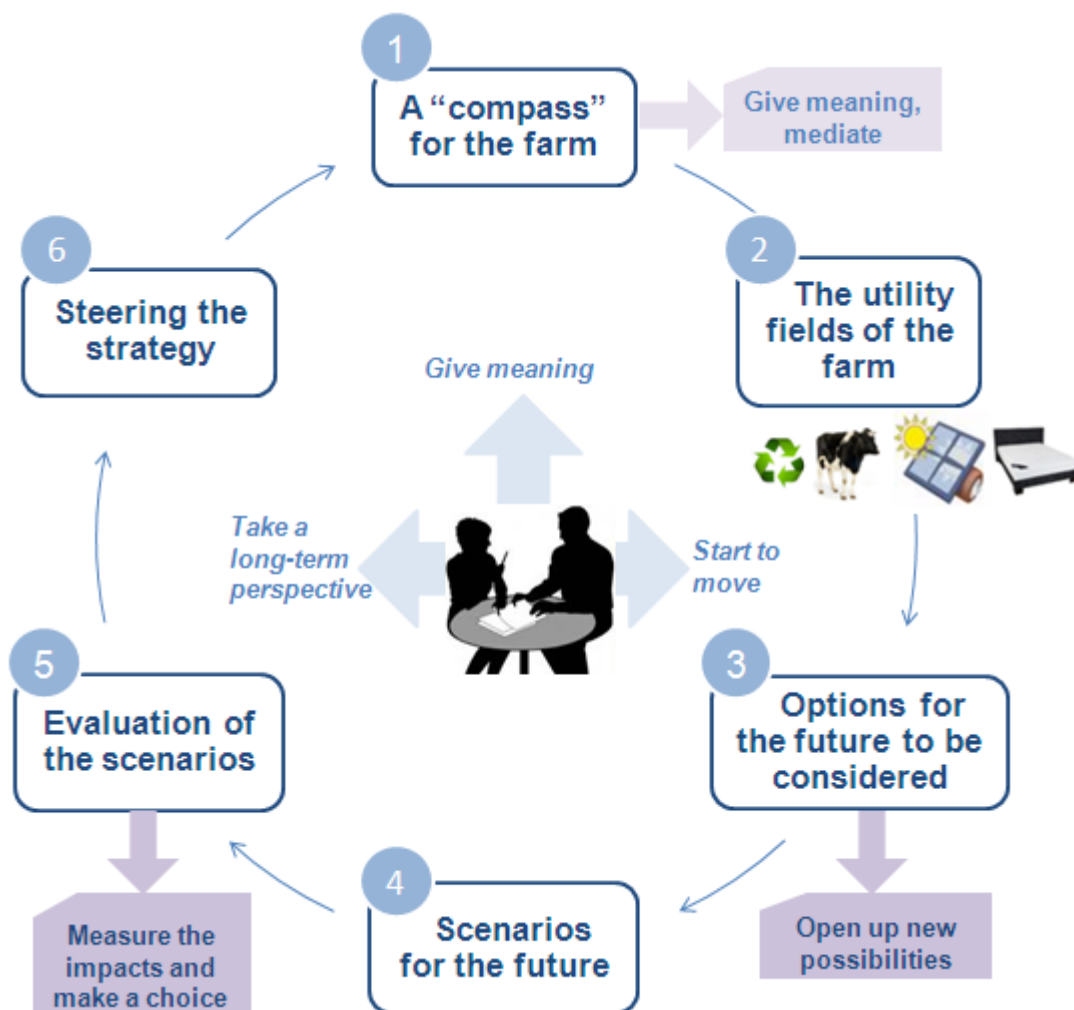


Adapted from: Franck Pervanchon-TRAME

Κεφάλαιο 2. Πώς να εφαρμόσεις τη μέθοδο AVEC?

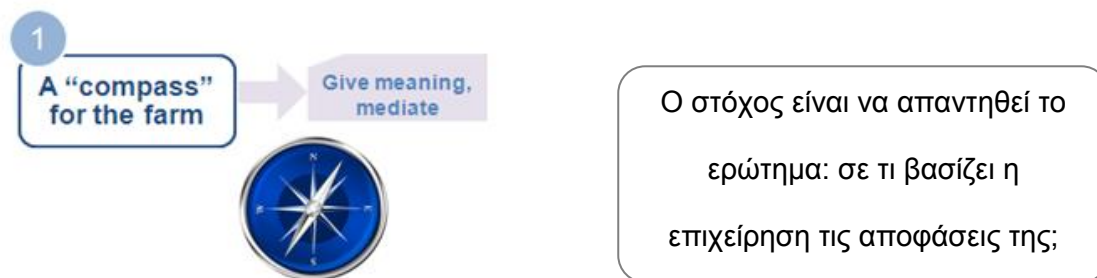
2.1. Τι προσέγγιση να εφαρμόσεις?

Η μέθοδος AVEC βασίζεται σε μια διαδικασία 6 βημάτων:



2.1.1. Βήμα 1: Μια `πυξίδα` για την αγροτική εκμετάλλευση

Το πρώτο στάδιο είναι ο προσδιορισμός και καθορισμός της πυξίδας για την εκμετάλλευση.



Για την διευκόλυνση του προσδιορισμού των αξιών της επιχείρησης-εκμετάλλευσης, προτείνεται να αναζητήσετε απαντήσεις σε τέσσερις παράγοντες: *βασικά στοιχεία, μεσοπρόθεσμοι στόχοι, κανόνες λειτουργίας, και στοιχεία για μελλοντικές αλλαγές*. Για κάθε παράγοντα, βρες απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως:

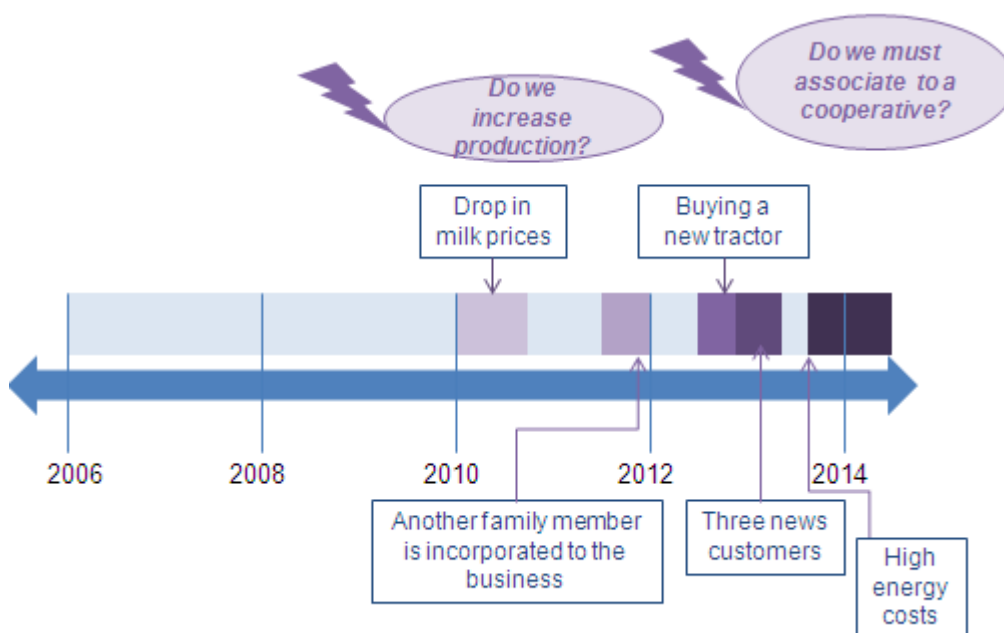
Παράγοντες - ερωτήσεις	Παραδείγματα
☒ Βασικά στοιχεία <i>Τι κάνει η εκμετάλλευση?</i> <i>Γιατί υπάρχει?</i> <i>Τι είναι βασικότερο?</i>	Παραγωγή γάλακτος Είναι οικογενειακή μονάδα Διατήρηση καλής οικονομικής κατάστασης
☒ Μεσοπρόθεσμοι στόχοι <i>Που θέλει να φτάσει?</i> <i>Το επόμενο στάδιο</i> <i>Οι προσδοκώμενες αλλαγές</i>	Μεγιστοποίηση συστήματος Ανάπτυξη επαφών εξωτερικού Ορισμός νέας δραστηριότητας για αύξηση εισοδήματος
☒ Κανόνες λειτουργίας <i>Συμπεριφορά στο εσωτερικό και σχέσεις με εταίρους</i> <i>Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις</i>	Οργάνωση εργασίας σύμφωνα με τους ρυθμούς της οικογένειας Σκέψη και αξιολόγηση των επιλογών που υπάρχουν
☒ Στοιχεία μελλοντικών αλλαγών <i>Τα στοιχεία που η εκμετάλλευση</i> <i>The conditions of future changes</i>	Do everything on the farm: conception and construction

Εργαλεία: Το ιστορικό της εκμετάλλευσης

Ενας άλλος τρόπος για να βοηθήσεις τον αγρότη να προσδιορίσει την κατεύθυνση της εκμετάλλευσής του είναι να του περιγράψεις το ιστορικό της. Η μέθοδος AVEC προτείνει τα ακόλουθα βήματα: ετοίμασε ένα **πίνακα** με διαφορετικές περιγραφικές καταστάσεις ή/και ετοίμασε ένα **χρονοδιάγραμμα**.

Παράδειγμα πίνακα και χρονοδιαγράμματος:

Έτος	Γεγονός: Τι συνέβη? (προτεινόμενο από εσένα ή όχι)	Ποιος αποφάσισε?	Τι? Ποιες αποφάσεις λήφθηκαν?	Γιατί αυτή η επιλογή και όχι μια άλλη?
2010	Μείωση τιμών γάλακτος	Κυβέρνηση	Αποφασίστηκε η αύξηση παραγωγής Εναλλακτικά: Εύρεση νέων πελατών και αύξηση αρ. αγελάδων	Διότι ο ιδιοκτήτης ενδιαφερόταν για βραχυπρόθεσμα οφέλη
2012	Ένα νέο μέλος της οικογένειας εισέρχεται στην εκμετάλλευση (αδελφός ιδιοκτήτη)	Ο ιδιοκτήτης και η σύζυγός του	Κατανομή εργασιών Υψηλότερη επένδυση σε εξοπλισμό	Διότι η εκμετάλλευση χρειάζεται αύξηση ανθρώπινου δυναμικού
(...)				



2.1.2. Βήμα 2: Τα πεδία χρησιμότητας της εκμετάλλευσης

Το βήμα 2 περιλαμβάνει τον **ορισμό των πεδίων στα οποία είναι χρήσιμη η εκμετάλλευση** (=Πως η επιχείρησή μου είναι χρήσιμη?, Γιατί είναι χρήσιμη για τους καταναλωτές?).



Ο στόχος είναι να απαντηθεί η ερώτηση: **Πως η εκμετάλλευση είναι χρήσιμη στο περιβάλλον της?**

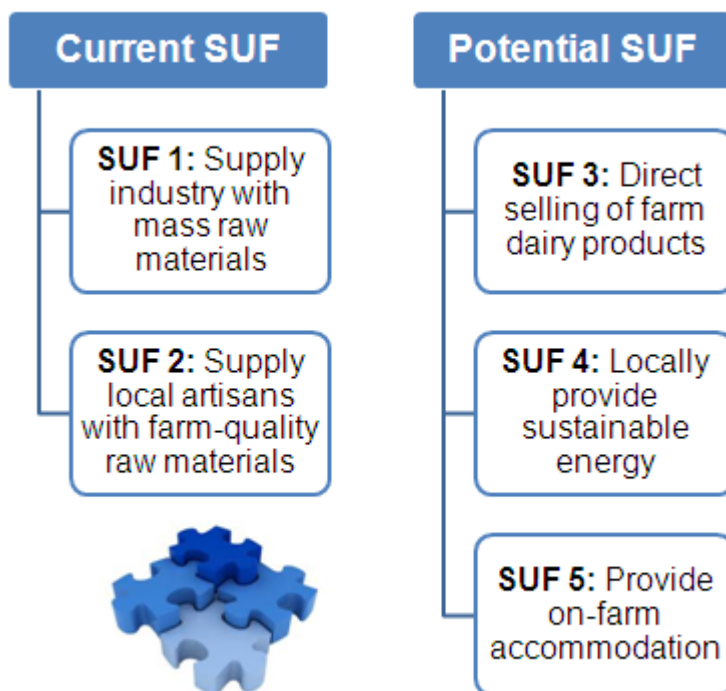
Για παράδειγμα, η `εγκατάσταση μονάδας μεθανίου` είναι κάτι που κάνουν οι αγρότες, ωστόσο αυτή δεν αποτελεί την χρησιμότητα της εκμετάλλευσης. Αυτό που ενδιαφέρει τους αγρότες (και αποτελεί μια χρησιμότητα) μπορεί να είναι: `ανακύκλωση` ή `τα οφέλη της θέρμανσης που παράγεται στη μονάδα`.

Δηλαδή, καλείται ο αγρότης να σκεφτεί λίγο διαφορετικά: `γιατί έχω πελάτες ή γιατί θα ερχόταν στη μονάδα?`. Οι αγρότες διερωτώνται ποιοι είναι οι πελάτες τους και οι πιθανοί εταίροι τους και τι μπορεί να προσφέρει ή να κάνει για αυτούς.

Για τον ορισμό των *πεδίων χρησιμότητας της εκμετάλλευσης* είναι αναγκαίο να γίνει διαφοροποίηση μεταξύ:

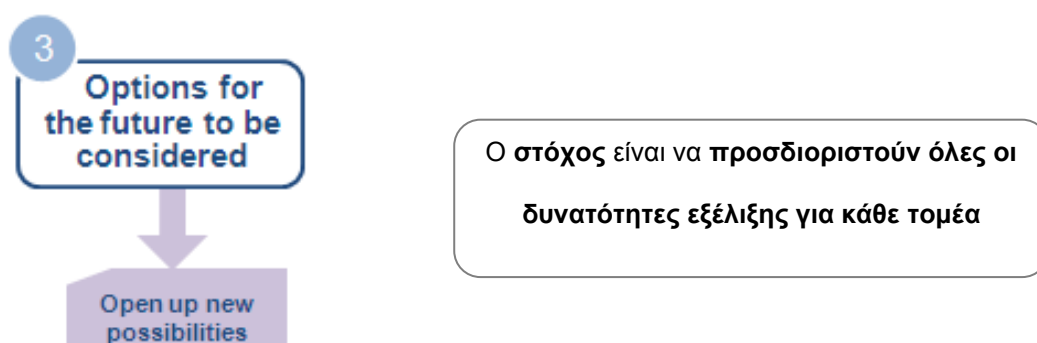
- ☒ **Των πεδίων χρησιμότητας** της εκμετάλλευσης (τρέχουσα κατάσταση)
- ☒ **Δυνητικά πεδία χρησιμότητας** (τι θα μπορούσε η μονάδα να κάνει στο μέλλον)

Παραδείγματα πεδίων χρησιμότητας:



2.1.3. Βήμα 3: Μελλοντικές δυνατότητες προς εξέταση

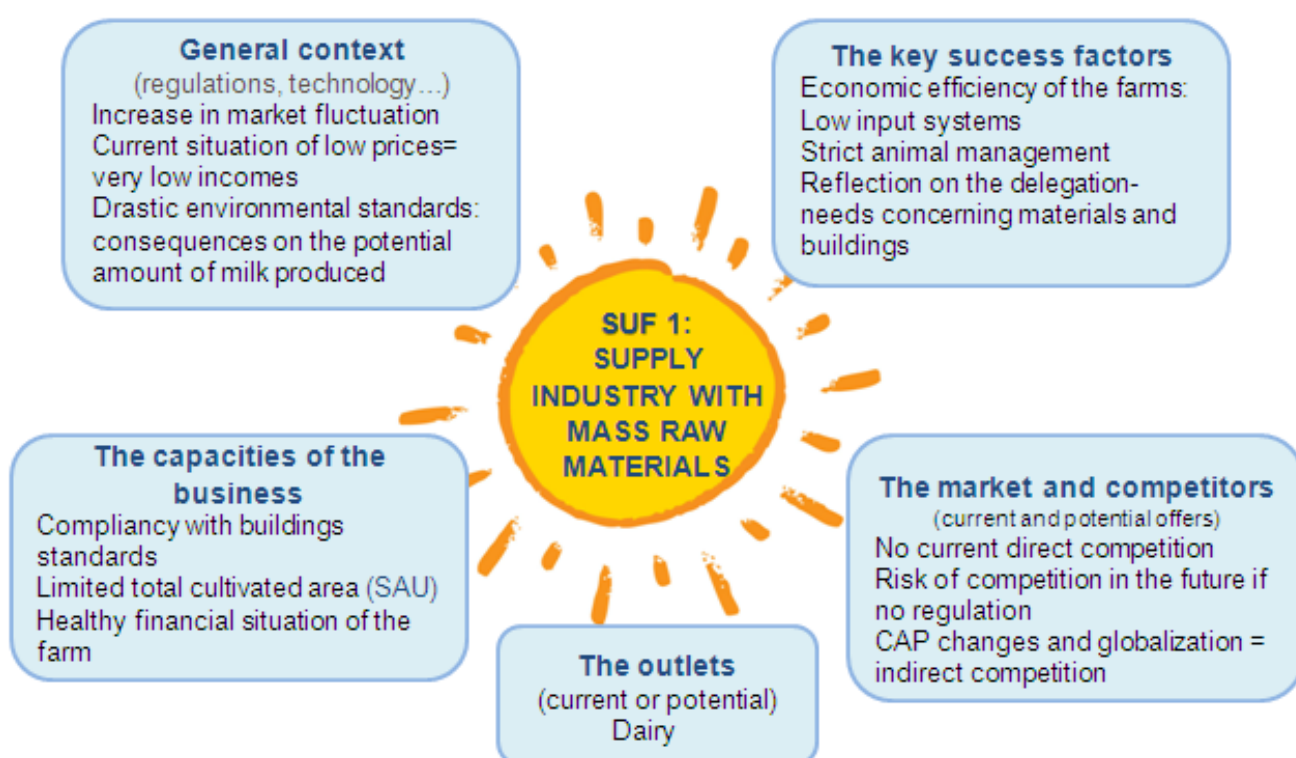
Σε αυτό το στάδιο ο στόχος είναι να **σχεδιαστούν οι μελλοντικές δυνατότητες της εκμετάλλευσης**. Ο αγρότης πρέπει να εντοπίσει όλες τις δυνατότητες εξέλιξης για κάθε τομέα χρησιμότητας.



Για την διευκόλυνση του ορισμού των μελλοντικών δυνατοτήτων, η μέθοδος AVEC προτείνει τη χρήση των εξής παραγόντων: *γενικότερο περιβάλλον, παράγοντες επιτυχίας, δυνατότητες εκμετάλλευσης, αγορά και ανταγωνιστές, τα outlets.*

Συνεχίζοντας το παράδειγμα του προηγούμενου βήματος:

Παραδείγματα επιλογών για το μέλλον (πεδία χρησιμότητας 1):



OPTIONS:

Maintain the production

Reduce the milk production

Increase the volume



Είναι αναγκαίο να οριστούν όλες οι μελλοντικές επιλογές για κάθε πεδίο χρησιμότητας.

Έτσι, οι επιλογές 2, 3, 4 και 5 έχουν προσδιοριστεί.

Παράδειγμα μελλοντικών επιλογών για άλλο πεδίο χρησιμότητας:



OPTIONS:

Increase
 Maintain
 Reduce
 Stop

production of calves



OPTIONS:

Transform a part of the volume of the milk
 Transform almost all the dairy production
 Stop the transformation project



OPTIONS:

Produce enough energy for the needs of the farm
 Develop a semi-industrial energy production activity
 Develop an industrial energy production activity



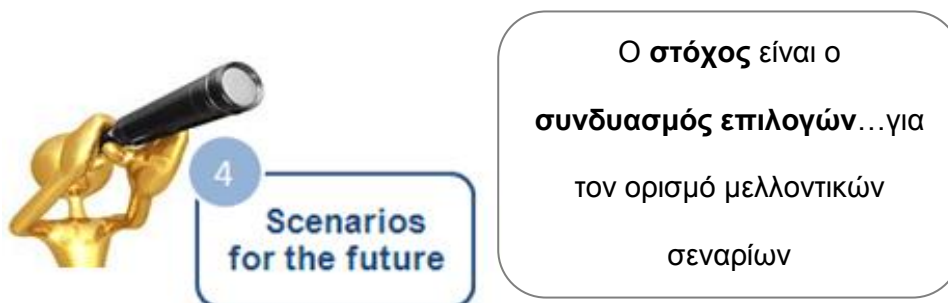
OPTIONS:

Set up the accommodation activity: open the first holiday cottage
 Develop the accommodation activity: Create a second holiday cottage



2.1.4. Βήμα 4: Μελλοντικά σενάρια

Σε αυτό το βήμα ο αγρότης πρέπει να συνδυάσει τις επιλογές προκειμένου να βρει σενάρια για το μέλλον της εκμετάλλευσής του.



Ο συνδυασμός επιλογών έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: α) αφορά όλες τις επιλογές όλων των πεδίων χρησιμότητας β) σύμφωνα με την καλύτερη κρίση του αγρότη γ) ο αγρότης μπορεί να κάνει τους συνδυασμούς που ταιριάζουν μεταξύ τους.

Εργαλεία που διευκολύνουν τον συνδυασμό

Για την δημιουργία του ακόλουθου πίνακα – παράδειγμα, τα βήματα είναι:

- ☒ Περιέλαβε όλες τις επιλογές των πεδίων χρησιμότητας.
- ☒ Συνδύασε τις καλύτερες επιλογές που μπορεί να είναι επιλογές για ένα πεδίο, δύο πεδία, τρία πεδία, κλπ. Στη συνέχεια ο αγρότης θα αποφασίσει ποιος από όλους τους συνδυασμούς είναι ο καλύτερος προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πλήρες σενάριο για το μέλλον.

SUF ↓ **Options** →

Combination 1 Combination 3
Combination 2 Combination 4 (...)

Παράδειγμα συνδυασμού επιλογών:

SUF 1: Supply industry with mass raw materials	Increase the volume	Maintain the production	Reduce the milk production
SUF 2: Supply local artisans with farm-quality raw materials	Increase production of calves	Maintain production of calves	Reduce production of calves Stop production of calves
SUF 3: Direct selling of farm dairy products	Transform a part of the volume of the milk	Transform almost all the dairy production	Stop the transformation project
SUF 4: Locally provide sustainable energy	Produce enough energy for the needs of the farm	Develop a semi-industrial energy production activity	Develop an industrial energy production activity
SUF 5: Provide on-farm accommodation	Set up the accommodation activity: open the first holiday cottage	Develop the accommodation activity: Create a second holiday cottage	

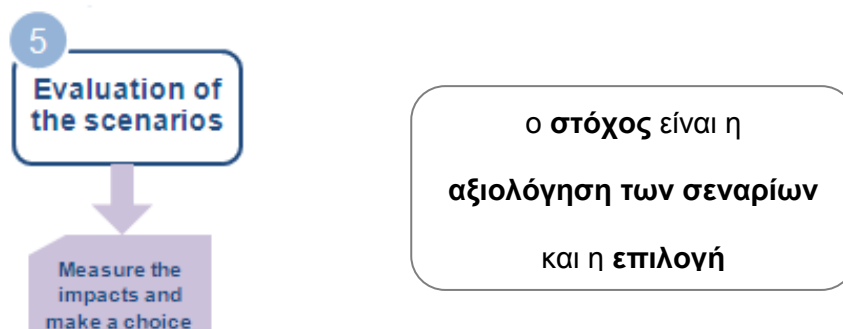
Τα μελλοντικά σενάρια

Τώρα, ο συνδυασμός επιλογών είναι = ΣΕΝΑΠΙΟ (στο παράδειγμα 5 σενάρια).

SCENARIO 1: Change of direction Reduce the dairy production Transform almost all the dairy production Maintain the production of calves on the farm Produce enough energy for the needs of the farm Set up the accommodation activity: open the first holiday cottage	SCENARIO 2: Diversification Maintain the dairy production Transform a part of the milk volume Maintain the production of farm-quality calves Produce enough energy for the needs of the farm Set up a accommodation activity: open the first holiday cottage
SCENARIO 3: Continuity Increase the dairy production Stop the project of transformation Maintain the production of farm-quality calves Produce enough energy for the needs of the farm Set up a reception activity: open the first holiday cottage	
SCENARIO 4: Energy innovation Develop a semi-industrial energy production activity Set up a accommodation activity: open the first holiday cottage	SCENARIO 5: Tourism and heritage Produce enough energy for the needs of the farm Develop the accommodation activity: Create a second holiday cottage

2.1.5. Βήμα 5: Αξιολόγηση σεναρίων

Για την αξιολόγηση των σεναρίων, μέτρησε την επίδρασή τους και διάλεξε το καλύτερο. Στο βήμα αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η αρχική πυξίδα, όπως είχε οριστεί στο 1^ο στάδιο.



Αξιολόγηση σεναρίων από λειτουργική σκοπιά

Χρειάζεται να καταρτισθεί ένας πίνακας προκειμένου να αξιολογηθούν τα σενάρια από λειτουργική σκοπιά. Ο πίνακας δείχνει τα σενάρια και τους λειτουργικούς κατευθυντήριους άξονες της αξιολόγησης. Βήματα:

- Ο αγρότης πρέπει να ορίσει μερικά γενικά ζητήματα της αξιολόγησης (**ΘΕΜΑΤΑ**) που είναι αναγκαία για την αξιολόγηση των σεναρίων του μέλλοντος της εκμετάλλευσης. Για παράδειγμα: *πόροι, περιβάλλον, και επιτόκιο*.
- Κάθε τέτοιο ΘΕΜΑ μπορεί να διαιρεθεί σε επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης (**ΚΡΙΤΗΡΙΑ**). Για παράδειγμα, το ΘΕΜΑ: *πόροι* → κριτήρια: *οικονομικά, ανθρωπίνων πόρων και τεχνικά*.
- Καθορισμός μιας βαροδότησης κάθε κριτηρίου, πχ ορισμός σχετικού βάρους (**ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ**) που εξαρτάται από το επίπεδο σημαντικότητας κάθε κριτηρίου στο μελλοντικό σενάριο. Για παράδειγμα, συντελεστής 5 εάν ένα κριτήριο είναι πολύ σημαντικό και 1 εάν δεν είναι καθόλου σημαντικό.

d) Αξιολόγηση σεναρίων για κάθε κριτήριο. Για αυτό:

- i. Στην πρώτη στήλη κάθε σεναρίου (**NOTE**): θέσε ένα αριθμητικό σκορ σε κάθε σενάριο-κριτήριο αξιολόγησης. Για παράδειγμα, σκορ 0 εάν το σενάριο ικανοποιεί πλήρως το κριτήριο, αλλιώς 5 εάν το ικανοποιεί ελάχιστα.
- ii. Δεύτερη στήλη για κάθε σενάριο (**POINTS**): Κάνε τις πράξεις $\text{πολλαπλασιασμού Coefficient} \times \text{Note} = \text{POINTS}$.
(Για κάθε σενάριο έχεις δύο στήλες: NOTE και POINTS)
- iii. Κάνε την πρόσθεση καθέτως στην στήλη POINTS ανά σενάριο προκειμένου να βρεις μια σχετική κατάταξη.
- iv. Διάλεξε το σενάριο με το καλύτερο σκορ (υψηλότερο ή χαμηλότερο) σύμφωνα με τις κατευθυντήριες γραμμές που τέθηκαν στην αρχή.

e) Παράδειγμα αξιολόγησης σεναρίων:

			Scenario 1		Scenario 2		Scenario 3		Scenario 4		Scenario 5	
			Change of Direction		Diversification		Continuity		Innovation		Tourism and heritage	
THEME	CRITERIA	COEFFICIENT	Note	Points	Note	Points	Note	Points	Note	Points	Note	Points
Resources	Financial	2	4	8	3	6	2	4	4	8	3	6
	Human	3	5	15	5	15	1	3	1	3	2	6
	Technical	3	4	12	4	12	1	3	1	3	2	6
Context	Market	2	3	6	3	6	1	2	1	2	3	6
	Competition	2	3	6	3	6	0	0	0	0	3	6
	Regulation	4	5	20	5	20	1	4	1	4	2	8
Interest	Risk level	3	5	15	3	9	2	6	4	12	2	6
Relative classification				82		74		22		32		44

Η ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΕΝΑΡΙΟΥ

Η ποσοτική αξιολόγηση που παρουσιάστηκε στον προηγούμενο πίνακα διευκολύνει τον αγρότη για να επιλέξει το καλύτερο σενάριο για το μέλλον της εκμετάλλευσής του. Είναι εύκολο να καταλήξει σε μια επιλογή με γνώμονα: τα κίνητρα για την επιλογή ενός σεναρίου, τα οφέλη και τις δυσκολίες που έχει το σενάριο. Σε συνέχεια του προηγούμενου παραδείγματος, η επιλογή του καλύτερου σεναρίου είναι:

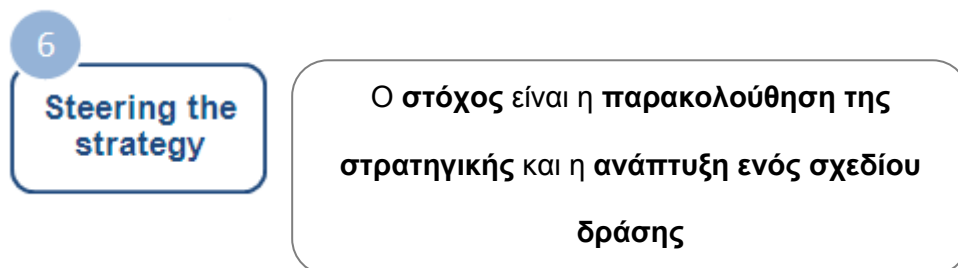
SCENARIO 3: Continuity
Increase the dairy production Stop the project of transformation Maintain the production of farm-quality calves Produce enough energy for the needs of the farm Set up a reception activity: open the first holiday cottage

Διότι:

- *Ποσοτική αξιολόγηση:* είναι το σενάριο με το χαμηλότερο σκορ, το οποίο στα κριτήρια αξιολόγησης έχει υψηλότερη βαθμολόγηση.
- *Ποιοτική αξιολόγηση:*
 - **Κίνητρα:**
 - Το επιλεγέν σενάριο είναι το πιο εύκολο να υλοποιηθεί από λειτουργικής πλευράς: διαθέσιμου εργατικού δυναμικού, ευνοϊκού περιβάλλοντος, χαμηλού χρηματο-οικονομικού κινδύνου.
 - Το σενάριο που αποτελεί μια συνέχεια, είναι το περισσότερο υποσχόμενο.
 - Είναι προοδευτικό και 'ανοικτό' σε νέες στρατηγικές αλλαγές.
 - **Οφέλη:**
 - Ελεγχόμενες επενδύσεις
 - Διαθέσιμο εργατικό δυναμικό και ικανότητες
 - Δημιουργία συμπληρωματικού εισοδήματος
 - Πιθανότητα αύξησης της κερδοφορίας
 - Συμβατότητα με μακροχρόνιες αλλαγές στρατηγικής
 - **Μειονεκτήματα:**
 - Μια κλασσική ρύθμιση
 - Μερικό εξωτερικό άνοιγμα
 - Περιορισμένη πιθανότητα διασφάλισης της εκμετάλλευσης σε σχέση με το πλαίσιο του περιβάλλοντος

2.1.6. Βήμα 6: Παρακολούθηση της στρατηγικής

Το τελευταίο βήμα της μεθόδου AVEC είναι η **παρακολούθηση** της στρατηγικής που **επιλέχθηκε** (ή του σεναρίου) και η **ανάπτυξη ενός κατάλληλου σχεδίου δράσης**.



Το σχέδιο δράσης και οι δείκτες επιτυχίας

A. Για την καθοδήγηση της στρατηγικής και την ανάπτυξη του σχεδίου δράσης είναι αναγκαίο να οριστεί ένα σύνολο αρχών:

- ☒ **ΔΡΑΣΗ** (ή δράσεις) που πρέπει να γίνει
- ☒ **ΜΕΣΑ** (ανθρώπινο δυναμικό, οικονομικά, τεχνολογικά ...): Τι πρέπει να γίνει? Ποια μέσα χρειάζονται?
- ☒ **ΠΗΓΕΣ**: Με ποιόν να επικοινωνήσω?
- ☒ **ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ**: Πως έχει σχεδιαστεί η δράση? (ρυθμός, deadline ...)
- ☒ **ΑΝΑΜΕΝΟΜΕΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**: Τι προσδοκούμε από τη δράση?

Για κάθε δράση πρέπει να οριστούν: μέσα, πηγές, ημερομηνίες και αναμενόμενα αποτελέσματα.

B. Δείκτες επιτυχίας: λαμβάνοντας υπόψη τις αξίες του ιδιοκτήτη της εκμετάλλευσης, όπως αυτές προσδιορίστηκαν, και όλη την αξιολόγηση που ακολούθησε, το σχέδιο δράσης ολοκληρώνεται μέσω των δεικτών επιτυχίας που τίθενται. Με αυτούς τους δείκτες ο αγρότης προσπαθεί να τεκμηριώσει εάν μια συγκεκριμένη στρατηγική προσέγγιση είναι κατάλληλη για την εκμετάλλευσή του.

Μερικοί δείκτες που ο αγρότης μπορεί να χρησιμοποιήσει είναι:

- Καταλληλότητα: Έχει απαντηθεί η αρχική ερώτηση?
- Απόδοση: Είμαστε αποδοτικοί από τεχνικής άποψης?
- Αποτελεσματικότητα: Είναι η εκμετάλλευση χρήσιμη?

Παραδείγματα παρακολούθησης της στρατηγικής: το σχέδιο δράσης και οι δείκτες επιτυχίας:

SUF	Δράση	ΜΕΣΑ	ΠΗΓΕΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΕΣ	ΑΝΑΜΕΝΟΜΕ ΝΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
		Τι πρέπει να γίνει? Ποια μέσα χρειάζονται?	Με ποιον να επικοινωνήσω?	Πως έχει σχεδιαστεί η δράση?	Τι προσδοκώ από τη δράση αυτή?
Παραγωγή μαζικότερης πρώτης ύλης	Μεγιστοποίηση του υπάρχοντος συστήματος παραγωγής	Διάγνωση σε συνεργασία με τεχνικό γαλακτοκομίας: περιθώριο βελτίωσης	Nadine Abgrall (Τεχνικός γαλακτοκομίας)	Σεπτέμβριος 2015	Μείωση σε xxx της τιμής? Κόστος ζωοτροφών ...
	Μεγιστοποίηση του συστήματος παραγωγής προκειμένου να επιτευχθεί αύξηση παραγωγής	Διάγνωση σε συνεργασία με τεχνικό γαλακτοκομίας Έλεγχος πιθανότητας αγοράς εκτάσεων γης Ερώτημα για ποσοτική επέκταση Αγορά γαλακτοκομικών αγελάδων ή αύξηση παραγωγής γάλακτος ανά αγελάδα	Nadine Abgrall (Τεχνικός γαλακτοκομίας) Γείτονας	Σεπτέμβριος 2015	Ορισμός του βέλτιστου όγκου παραγωγής λαμβάνοντας υπόψη τη διαθέσιμη έκταση και τοποθεσία

INDICATORS FOR SUCCESS



PERTINENCE	PERFORMANCE	EFFICIENCY
<i>Have we answered the initial question?</i>	<i>Were we effective technically speaking?</i>	<i>Is the business still useful?</i>
Dairy production: maximize the cost and increase the volume Set up a sustainable energy production activity Set up an on-farm accommodation	Increase of xxx the milk volume Decrease of xxx the equilibrium price ? Feed cost ... Planification: Xxxx litres 20 calves/year The surface used produces enough energy for the needs of the farm 2000 € Holiday cottage rented out for 16 weeks	Produce milk Produce farm-quality calves Produce local energy Set up an on-farm accommodation

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Κεφάλαιο 3. Τεστ κατανόησης

Το τεστ ελέγχει το βαθμό κατανόησης των εκπαιδευόμενων σε θεωρητικά και πρακτικά ζητήματα.

Κάθε εκπαιδευόμενος πρέπει να απαντήσει τις ερωτήσεις και να επιλέξει τη σωστή απάντηση:

1. Η μέθοδος AVEC βοηθά τους ιδιοκτήτες προκειμένου να:
 - a) Δημιουργήσουν μια εκμετάλλευση
 - b) Λάβουν τεχνικές αποφάσεις
 - c) Λάβουν στρατηγικές αποφάσεις
2. Η εφαρμογή της μεθόδου AVEC σε μια συνεργασία πολλών εκμεταλλεύσεων:
 - a) Αποδίδει μια μοναδική στρατηγική για κάθε αγροτική μονάδα
 - b) Αποδίδει μια κοινή στρατηγική των αγροτικών μονάδων
 - c) Δεν εφαρμόζεται σε περισσότερες από μια μονάδες
3. Ένα `πεδίο χρησιμότητας` μιας μονάδας είναι:
 - a) Να εγκαταστήσει μια μονάδα κομποστοποίησης
 - b) Να αναπτύξει μια ιστοσελίδα
 - c) Να ανακυκλώσει τα οργανικά απόβλητα
4. Στο βήμα 4, ο συνδυασμός των επιλογών για το μέλλον:
 - a) Είναι τυχαίος
 - b) Βασίζεται στα κριτήρια του αγρότη/κτηνοτρόφου
 - c) Βασίζεται σε προκαθορισμένα κριτήρια της μεθόδου AVEC
5. Στο βήμα 5, τα *points* είναι αποτελέσματα που προκύπτουν από:
 - a) Πρόσθεση *συντελεστών* και *notes*
 - b) Διαίρεση *συντελεστών* και *notes*
 - c) Πολλαπλασιασμό *συντελεστών* και *notes*
6. Ο αγρότης μέσω της μεθόδου AVEC καταλήγει να:
 - a) Διαμορφώσει ένα σχέδιο δράσης της μονάδας του
 - b) Αντιληφθεί ότι έχει ένα πρόβλημα στη μονάδα του
 - c) Ανακαλύψει βραχυπρόθεσμες λύσεις

Οι απαντήσεις στην επόμενη

σελίδα

Απαντήσεις του τεστ κατανόησης:

Ερωτήσεις	Σωστή απάντηση
n° 1	c
n° 2	a
n° 3	c
n° 4	b
n° 5	c
n° 6	a

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ☑ Blanc, M. 1996. Emergence d'idées: la fonction de facilitateur. Travaux et Innovations, 29: 4–6.
- ☑ Dagron, P. coord. 2008. Agriculture et complexité. Projet Leonardo TRANSFAIR, AC3A Ed., 174 pp.
- ☑ Delbos, C., Garino, N., Salaün, C. 2015. Supports de formation parcours de formation a la demarche stratégique AVEC. Permanent Assembly of the Chambers of Agriculture of France (APCA), coordination: Pervanchon, F. and Dagron, P. of the APCA-RESOLIA AC3A 2010-2015.
- ☑ LEONARDO. [website]. [Consulted the February 25, 2015].
Available at: <http://www.leonardo.org.uk/>
- ☑ Pervanchon, F. 2007. Accompagner les agriculteurs dans leur stratégie d'entreprise. Fourrages, 192: 511–516.
- ☑ STRAT-TRAINING PROJECT. [website]. [Consulted the February 25, 2015].
Available at: <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ – ΜΑΘΗΣΗΣ

ΖΗΤΗΜΑΤΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (Κλίμακα από 1 έως 5): 1: Πολύ λίγο 2: Λίγο 3: Αρκετά 4: Πολύ 5: Πάρα πολύ
Σου φαίνεται χρήσιμη η μέθοδος AVEC για την επαγγελματική πρακτική των συμβούλων αγροτικών εκμεταλλεύσεων? Πιστεύεις ότι είναι ένας καλός τρόπος για να βοηθήσεις τις μικρές μονάδες να λάβουν καλύτερες αποφάσεις? Κατάλαβες καλά την μεθοδολογία? Θα ενδιαφερόσουν να μάθεις και άλλα συναφή εργαλεία? Πως αξιολογείς τις διδακτικές μεθόδους του εκπαιδευτή?	
ΣΧΟΛΙΑ (Προτάσεις βελτίωσης):	



Manual for training: **PERFEA METHOD**

Index

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	32
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ	
ΒΑΣΗΣ	33
Κεφάλαιο 1. Θεωρητικές αρχές	33
1.1. Τι αφορά η στρατηγική προσέγγιση της PERFEA?	33
1.2. Εννοιολογικό πλαίσιο: η Ολική Απόδοση	35
1.3. Αναλυτικό πλαίσιο: Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης	37
Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογική διαδικασία	38
2.1. Η μεθοδολογική διαδικασία της PERFEA	38
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	59
Κεφάλαιο 3. Τεστ κατανόησης	59
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	61
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	62

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΜΕΘΟΔΟΣ PERFEA

Αυτό το εγχειρίδιο παρουσιάζει μια άλλη μεθοδολογική προσέγγιση για την συμβουλευτική στην στρατηγική μιας αγροτικής μονάδας.

Η μέθοδος είναι η **PerfEA** (στα Γαλλικά: *Perfomance globale des Exploitations Agricoles*).

Η μέθοδος αναπτύχθηκε στα πλαίσια μιας ερευνητικής δράσης της VetAgroSup στην οποία συμμετείχαν η SupAgro Florac, APCA-Resolia και το δίκτυο FRAME (όλα τα Γαλλικά εκπαιδευτικά ινστιτούτα).

Αυτό το εργαλείο καταχωρήθηκε ως πνευματική ιδιοκτησία των προαναφερθέντων φορέων και αναφέρεται ως PERFEA ©.



Παρουσίαση θεωρητικής και μεθοδολογικής βάσης

Κεφάλαιο 1. Θεωρητικές αρχές

1.1. Τι αφορά η στρατηγική προσέγγιση της PERFEA?

Η PERFEA είναι μια προσέγγιση στρατηγικού μάνατζμεντ βελτίωσης της ολικής επίδοσης των αγροτικών εκμεταλλεύσεων/επιχειρήσεων. Η PerfEA είναι ένα εργαλείο εργασίας για την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής στις αγροτικές μονάδες.

Εφαρμόζεται σε **γκρουπ αγροτών και επιχειρηματιών μικρών αγροτικών εκμεταλλεύσεων** μιας περιοχής που επιδιώκουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, να αυξήσουν την παραγωγή...

Γιατί αναπτύχθηκε το εργαλείο?

Η γεωργία είναι μια σύνθετη δραστηριότητα που στηρίζεται στους φυσικούς και ανθρώπινους πόρους για τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στο παγκόσμια μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι αγρότες – ειδικά αυτοί με μικρές εκμεταλλεύσεις – πρέπει να προσαρμοστούν σε ποικίλα ζητήματα, όπως: την κλιματική αλλαγή, τις αγροτικές πολιτικές, την εξαφάνιση των κανόνων της αγοράς... Επομένως είναι δύσκολο για τους ιδιοκτήτες των μονάδων να καθορίσουν την πορεία της εκμετάλλευσής τους.

Από την συγκεκριμένη οπτική, το στρατηγικό μάνατζμεντ μπορεί να αποτελέσει μια σχετική προσέγγιση για την υποστήριξη των αγροτών να διαχειριστούν τις μονάδες τους. Έτσι προέκυψε η μέθοδος PERFEA.

Η μέθοδος σχεδιάστηκε και αρχικά ελέγχθηκε σε επτά Γαλλικές μονάδες, αγροτικών σχολείων και ιδιωτών της περιοχής της Auvergne (Γαλλία). Ήταν ένα ερευνητικό πρόγραμμα δράσης για την ανάπτυξη μιας μεθοδολογίας προκειμένου οι σύμβουλοι να έχουν τη δυνατότητα να στηρίζουν τους αγρότες στη διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης. Αυτή η προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης επιτρέπει **την συνεχή βελτίωση των στοιχείων** των αγροτικών έργων και εστιάζει στη διοίκηση της **αειφόρου ανάπτυξης**. Από την άλλη πλευρά, οι **ομάδες αγροτών** που συμμετέχουν στην ανάπτυξη της ολικής απόδοσης της εκμετάλλευσης θα πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στην εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας.

Έτσι, οι **βασικές αρχές** της μεθόδου είναι:



1.2. Εννοιολογικό πλαίσιο: η Ολική Απόδοση

Η Ολική απόδοση αποτελεί τμήμα της στρατηγικής της μεθόδου PERFEA.

Η μεθοδολογία βασίζεται στο γεγονός ότι η απόδοση μιας μονάδας εξαρτάται κατά ένα τμήμα από την οικονομική απόδοση, κατά ένα άλλο από την τεχνική απόδοση, καθώς επίσης την κοινωνική, την πολιτισμική, την περιβαλλοντική ... το οποίο αφορά διαφορετικά επίπεδα απόδοσης τόσο εσωτερικά στην εκμετάλλευση όσο και στο περιβάλλον που αυτή λειτουργεί.

Από την ανάλυση της ισχύουσας κατάστασης σε μια αγροτική εκμετάλλευση (εξετάζοντας όλα τα επίπεδα που επιδρούν στην απόδοσή της) καθίσταται εφικτό να λαμβάνονται αποφάσεις που βασίζονται στο γενικότερο περιβάλλον λειτουργίας της και να επιτυγχάνονται πιο ρεαλιστικοί σκοποί. Έτσι είναι σημαντικό ότι ένας οργανισμός μαθαίνει να προσαρμόζεται στο περιβάλλον του, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Για τον χαρακτηρισμό των επιδράσεων μεταξύ της εκμετάλλευσης και του περιβάλλοντός της, είναι αναγκαίο να αναφερθούμε στην εργασία του *Bossel (2001)*. Το αναλυτικό πλαίσιο του Bossel εξετάζει πως ένα σύστημα (εδώ μια αγροτική μονάδα) είναι βιώσιμο εάν ικανοποιεί ορισμένες συνθήκες, όπως ορίζονται από τις σχέσεις μεταξύ του συστήματος και του περιβάλλοντός του.

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη οπτική, ο Bossel προτείνει ένα σύνολο 9 'ιδιοτήτων' (ή αρχών) που χαρακτηρίζουν όλους τους διαφορετικούς τύπους σχέσεων που προσδιορίζουν την αειφορία ενός συστήματος στο περιβάλλον του. Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τις ιδιότητες που πρότεινε ο Bossel.

ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ - ΑΡΧΕΣ ΑΕΙΦΟΡΙΑΣ	Περιγραφή
Υπαρξη (Existence)	Συμβατό με το περιβάλλον του και ικανό να υπάρχει εκεί: οι αναγκαίοι πόροι για την ύπαρξη του συστήματος πρέπει να είναι διαθέσιμοι και να το διατηρούν
Αποτελεσματικότητα (Effectiveness)	Οι πόροι που προορίζονται για την λειτουργία του συστήματος πρέπει να χρησιμοποιούνται με ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο
Ασφάλεια (Security)	Το σύστημα πρέπει να είναι ικανό να αντιμετωπίζει τους εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους (μεταβολή της διαθεσιμότητας πόρων)
Προσαρμοστικότητα (Adaptability)	Η ικανότητα του συστήματος να μαθαίνει, να καινοτομεί, να μετατρέπεται για να αντιμετωπίσει μια αλλαγή, προοδευτικά ή απότομα.
Ελευθερία δράσης (Freedom of action)	Η ελευθερία και η ικανότητα να απαντά με τρόπο που επιλέγει και ταιριάζει στην ποικιλομορφία των καταστάσεων, έτσι ώστε να διαθέτει συγκεκριμένη αυτονομία
Συνύπαρξη (Coexistence)	Η ικανότητα να τροποποιεί την συμπεριφορά του λαμβάνοντας υπόψη τη συμπεριφορά και τα ενδιαφέροντα άλλων συστημάτων του ίδιου περιβάλλοντος
Μεταδοτικότητα (αναπαραγωγιμότητα) Transmissibility (reproductibility)	Η ικανότητα του συστήματος να αναπαράγει τον εαυτό του, για να μετακυλίεται
Ψυχολογικές ανάγκες (Psychological needs)	Η ικανότητα του συστήματος να συμβάλει θετικά στην ψυχολογία των ανθρώπων που εργάζονται σε αυτό
Υπευθυνότητα (Responsibility)	Εξέταση των επιπτώσεων στις τρέχουσες και μελλοντικές γενεές, και στη φύση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων

1.3. Αναλυτικό πλαίσιο: Κύκλος Συνεχούς Βελτίωσης

Το αναλυτικό πλαίσιο της PERFEA συνίσταται σε ένα **κύκλο συνεχούς βελτίωσης**.

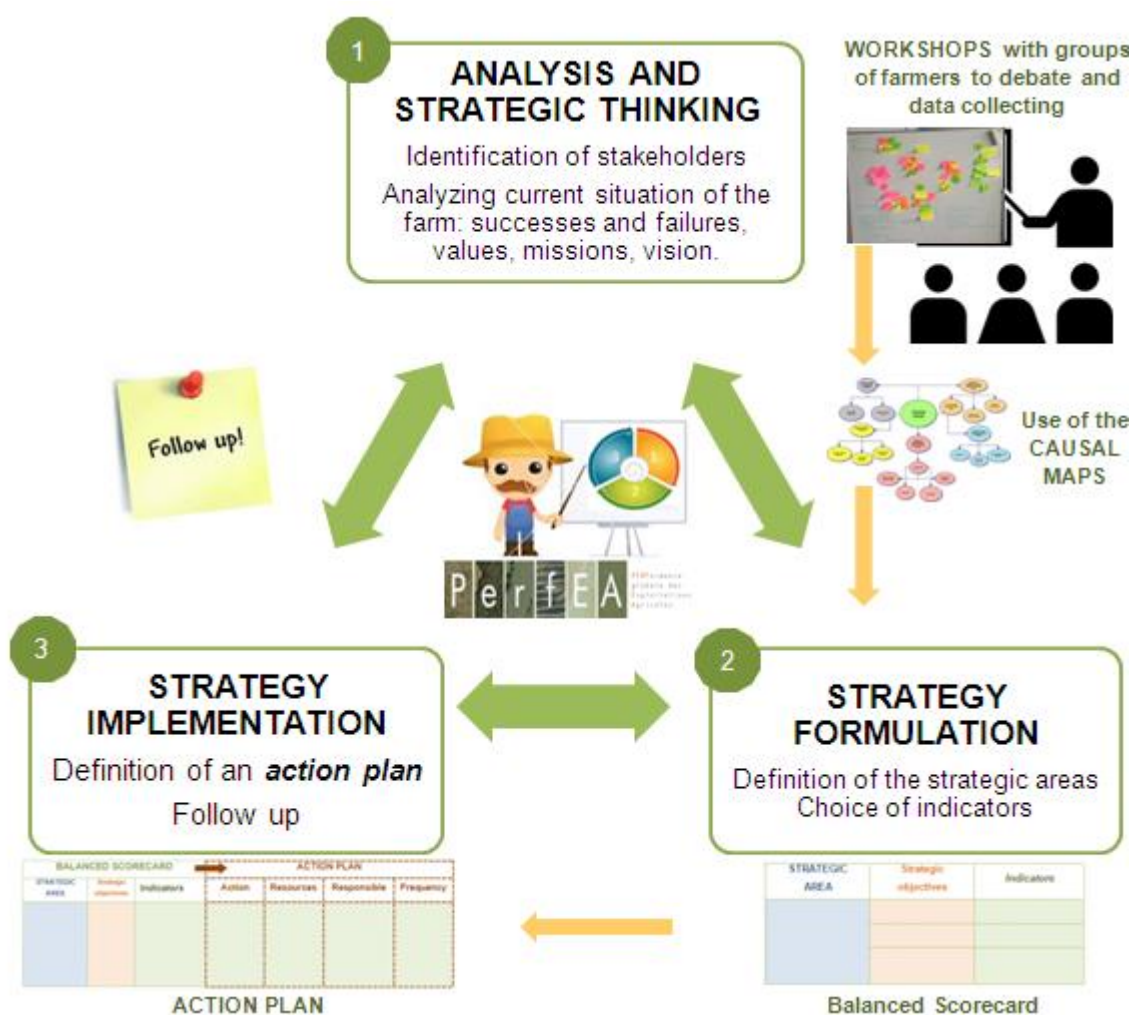
Με βάση την διαγνωστική ανάλυση που φαίνεται ότι οι αγρότες στηρίζονται στις δυνάμεις τους και στις αλλαγές στο περιβάλλον τους, αυτό το αναλυτικό πλαίσιο τους επιτρέπει να θεσπίσουν και να εφαρμόσουν ένα κύκλο συνεχούς βελτίωσης του έργου τους. Το θέμα είναι να μπορέσει ο αγρότης να οικοδομήσει μια στρατηγική και να προσδιορίσει τα απαραίτητα στοιχεία για να κάνει τις καλύτερες επιλογές. Επομένως, η PERFEA παρέχει τα απαραίτητα μέσα για την αποτελεσματική διαχείριση της δραστηριότητας του αγρότη και το περιβάλλον που τον εμπλέκει σε μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (βλέπε το ακόλουθο σχήμα).



Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογική διαδικασία

2.1. Η μεθοδολογική διαδικασία της PERFEA

Η μεθοδολογία αποτελείται από τρία διαδοχικά βήματα:



ΒΗΜΑ 1: ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΣΚΕΨΗΣ

Στο πρώτο βήμα πρέπει να προσδιοριστούν ποια άτομα (**εμπλεκόμενοι-stakeholders**) εμπλέκονται στην αγροτική μονάδα προερχόμενοι τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον. Στη συνέχεια, όλοι οι εμπλεκόμενοι καλούνται να αναλύσουν την τρέχουσα κατάσταση της αγροτικής μονάδας συμμετέχοντας σε μια **συνεδρία** και να ελέγξουν εάν η μονάδα τους είναι βιώσιμη ή όχι. Για το λόγο αυτό, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να διατυπώσουν τις *επιτυχίες* και *αποτυχίες* του παρελθόντος, τις *αξίες* στις οποίες στηρίζεται η μονάδα, να διατυπώσουν τους *στόχους* που έχουν για την μονάδα τους και το *όραμά* τους σε ένα χρονικό ορίζοντα 3 - 4 ετών από σήμερα. Οι προαναφερόμενες πληροφορίες που προκύπτουν μέσω της συνεδρίας, συγκεντρώνονται και οργανώνονται μέσω χρήσης των *νοητικών χαρτών*.

ΒΗΜΑ 2: ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο δεύτερο βήμα περιλαμβάνεται η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και η διαμόρφωση μιας στρατηγικής. Αυτό το βήμα έχει ως στόχο τον ορισμό των **περιοχών στρατηγικής** (**strategic areas**), την επιλογή και απόδοση προτεραιοτήτων στα αντικείμενα στρατηγικής, καθώς και την επιλογή κατάλληλων δεικτών για την μέτρησή τους. Βοίζεται στην δημιουργία ενός *balanced scorecard* από τους νοητικούς χάρτες του προηγούμενου βήματος.

ΒΗΜΑ 3: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Στο 3^ο βήμα πρέπει να προσδιοριστεί ένα **σχέδιο δράσης** βασισμένο στις περιοχές στρατηγικής, όπως ορίστηκαν παραπάνω. Τέλος, είναι απαραίτητο να ακολουθήσει η παρακολούθηση στην υλοποίηση του προτεινόμενου σχεδίου δράσης.

Τα εργαλεία της στρατηγικής διοίκησης

Συνοψίζοντας, όλα τα στοιχεία που λαμβάνονται υπόψη στη διαμόρφωση μιας στρατηγικής κατά τη διάρκεια της διαδικασίας είναι:



2.1.1. Στάδιο 1: Ανάλυση και στρατηγικός τρόπος σκέψης

Στο πρώτο στάδιο η ομάδα των εμπλεκόμενων αγροτών με την υποστήριξη του συμβούλου, επιχειρούν μια **ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης** της αγροτικής μονάδας.



Οι φάσεις στις οποίες αναλύεται το Στάδιο 1:

Α. Ορισμός των εμπλεκόμενων: η εφαρμογή της μεθόδου προϋποθέτει τη μέγιστη ενασχόληση των εμπλεκόμενων μιας εκμετάλλευσης. Επομένως, είναι ουσιαστικό να οριστούν ποιοι είναι αυτοί οι εμπλεκόμενοι στη μονάδα (άτομα ή οντότητες που συμβάλλουν στη λειτουργία της).

Το 'ΠΛΑΝΟ ΟΡΙΩΝ' είναι ένα εργαλείο που επιχειρεί να καταγράψει τους εμπλεκόμενους στη μονάδα. Χρησιμοποιείται επίσης για να προσδιορίσει τις υπάρχουσες σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων και του οργανισμού, επιτυγχάνοντας έτσι να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί η μονάδα.

ΤΟ ΠΛΑΝΟ ΟΡΙΩΝ

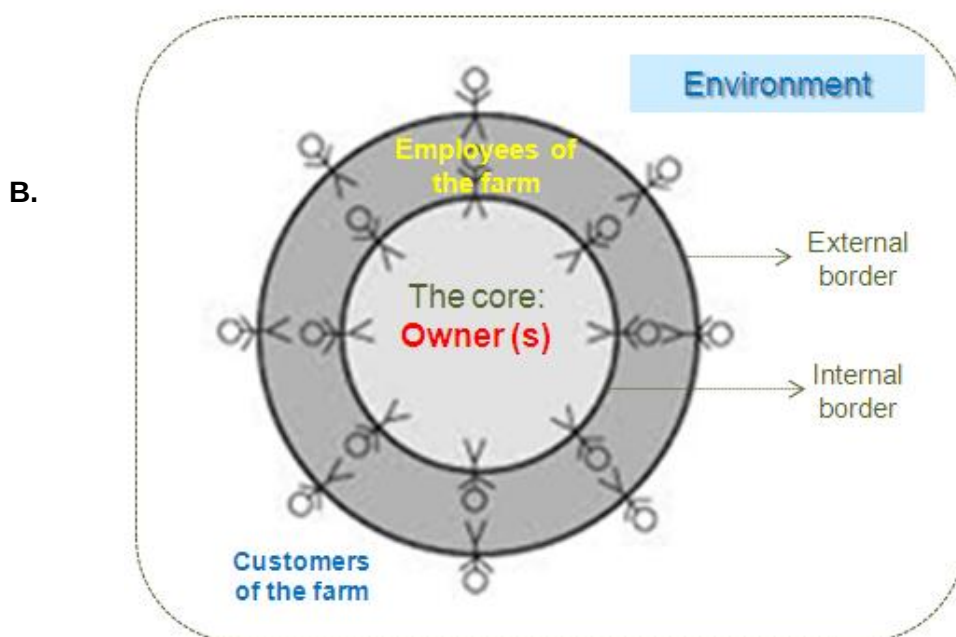
Καταρχήν ορίζεται ο ιδιοκτήτης (-ες) της αγροτικής μονάδας (ή οι νόμιμοι εκπρόσωποί τους). Στη συνέχεια ο ιδιοκτήτης πρέπει να προσδιορίσει όλα εκείνα τα άτομα – εμπλεκόμενους που σχετίζονται με τη μονάδα και θα πρέπει να συμμετέχουν στις ομαδικές συνεδρίες.

Για την διευκόλυνση της ανακάλυψης αυτών των ατόμων, μπορείτε να ρωτήσετε τα παρακάτω:

- ☒ Πως ανακοινώνετε τις πληροφορίες στη μονάδα σας?
- ☒ Τι συμβαίνει στα όρια μεταξύ εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της μονάδας?
- ☒ Πως λαμβάνονται οι αποφάσεις και ποιοι συμμετέχουν?

Η μέθοδος προτείνει την οπτικοποίηση των προαναφερόμενων πληροφοριών μέσω της σχεδίασης κύκλων (‘Πλάνο Ορίων’), τοποθετώντας κάθε εμπλεκόμενο σε διαφορετικό κύκλο, σύμφωνα με το παρακάτω παράδειγμα.

Παράδειγμα ‘Πλάνου Ορίων’:



B. Ανάλυση της κατάστασης και της βιωσιμότητας της εκμετάλλευσης: ολική

απόδοση: Αντικείμενο της φάσης αυτής είναι η απόκτηση στρατηγικού τρόπου σκέψης των εμπλεκόμενων μελών της μονάδας, όταν αυτοί πραγματοποιούν μια διάγνωση της τρέχουσας κατάστασης της εκμετάλλευσης.

Δηλαδή, η μέθοδος θεωρεί ότι οι αγροτικές μονάδες είναι σύνθετα συστήματα, τα οποία μπορούν να αντιμετωπίσουν τις ευκαιρίες της βιώσιμης ανάπτυξης εφαρμόζοντας ένα στρατηγικό τρόπο σκέψης και μια πολύ-συμμετοχική προσέγγιση.

Η ανάλυση της κατάστασης σε μια μονάδα έχει ως στόχο να φωτίσει τις κύριες διαδικασίες διοίκησης, οι οποίες εγγυώνται **την ολική απόδοση** της εκμετάλλευσης.

Στην ανάλυση αυτή αξιοποιούνται:

- ☒ **Οι αρχές του Bossel:** επιτρέπουν ένα τρόπο να θέτεις ερωτήσεις επιδιώκοντας να ανακαλύψεις τα σημαντικά ζητήματα που κάνουν την εκμετάλλευση βιώσιμη ή όχι. Οι αρχές αυτές πρέπει να σου επιτρέψουν να ανακαλύψεις συμβατότητες ή ασυμβατότητες στην προοπτική μιας βιώσιμης ανάπτυξης.
- ☒ **Ο Τροχός της Ολικής απόδοσης:** Πρόκειται για ένα διαφορετικό εργαλείο της προσέγγισης που προτείνει η PERFEA, το οποίο επιδιώκει να αποτυπώσει τις συζητήσεις των προαναφερόμενων συνεδριών με τους εμπλεκόμενους της μονάδας. Στόχος είναι γνωρίζοντας τις αρχές που έχει προτείνει ο Bossel, να αποτυπώσεις την τρέχουσα κατάσταση της αγροτικής μονάδας.

b.1. Η σχεδίαση του Τροχού της Ολικής Απόδοσης

Η σύνθεση των απαντήσεων με βάση τις αρχές του Bossel γίνεται μέσω της σχεδίασης ενός τροχού (βλέπε το ακόλουθο παράδειγμα). Για να επιτευχθεί αυτό, ακολούθησε τα παρακάτω βήματα:

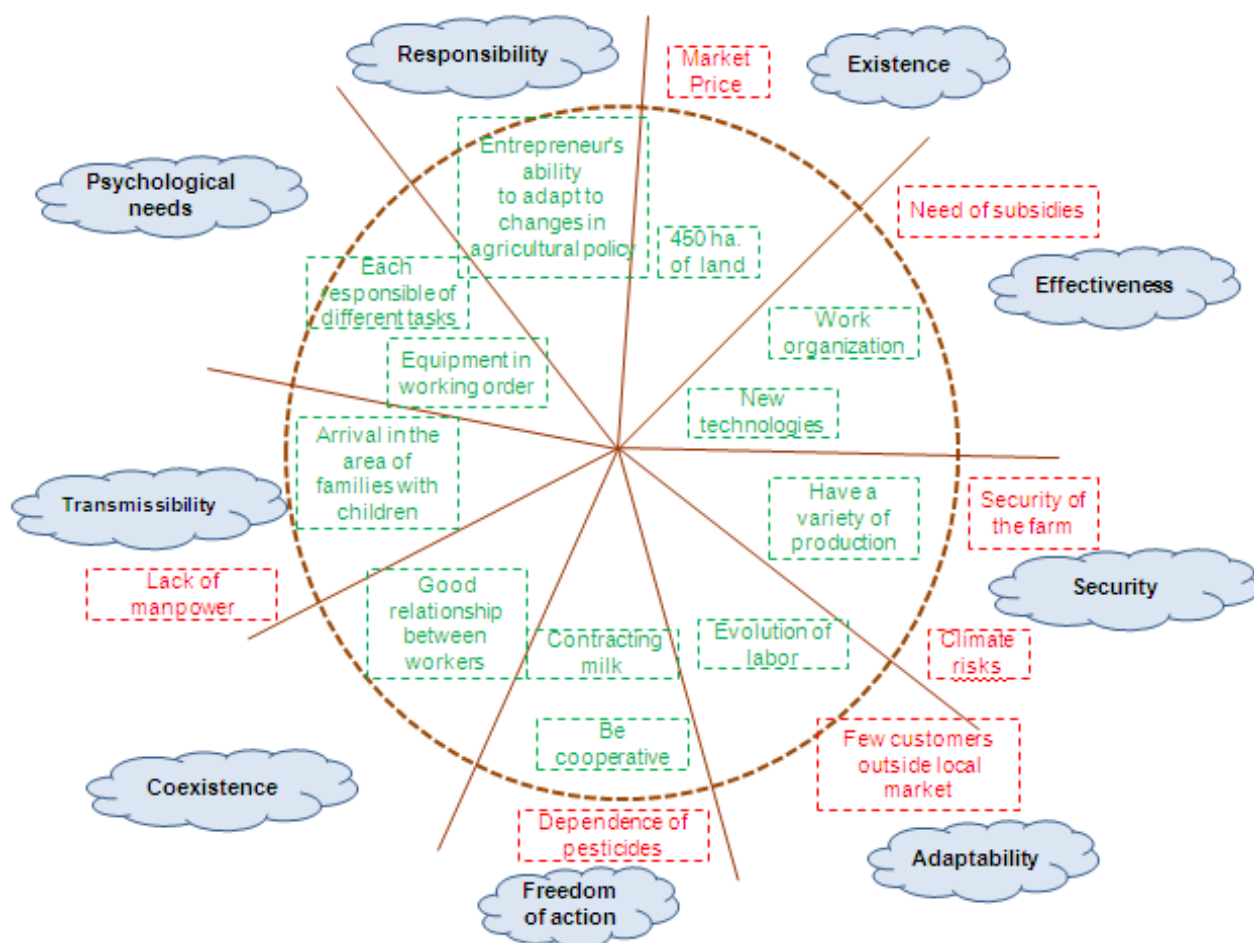
1. Ο σύμβουλος ζητά από τους συμμετέχοντες στη συνεδρία να περιγράψουν ευνοϊκές ή δυσμενείς αρχές του αγροκτήματος. Για το σκοπό αυτό, ο σύμβουλος θέτει μια σειρά ερωτημάτων που σχετίζονται με κάθε μία από τις αρχές του Bossel:

ΑΡΧΕΣ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑΣ	Ερωτήσεις
Existence	Ποια είναι τα σημαντικότερα εμπόδια που η μονάδα πρέπει να αντιμετωπίσει; Οι πόροι που είναι απαραίτητοι για την ύπαρξή της είναι διαθέσιμοι; Θα συνεχίσετε ως αγρότης;
Effectiveness	Για σας, ποιους θεωρείται ως σπάνιους πόρους της εκμετάλλευσης; Τι μπορεί να ευνοήσει ή να αναγκάσει τη βέλτιστη χρήση των πόρων αυτών;
Security	Με ποιες αλλαγές ή κινδύνους, μπορεί να επιστρέψει μια εύθραυστη κατάσταση ή να προκύψει αποσταθεροποίηση της μονάδας; Πώς μπορεί η εκμετάλλευση να προσαρμοστεί σε αυτές τις συχνές αλλαγές, να αντιμετωπίσει τους κινδύνους του περιβάλλοντος; Τι μπορεί να βοηθήσει την εκμετάλλευση για να αντιμετωπίσει τους κινδύνους του πλαισίου λειτουργίας της;
Adaptability	Ποια στοιχεία μπορούν να διευκολύνουν ή να περιορίσουν τις αλλαγές προσανατολισμού, την οργάνωση και τη λειτουργία της εκμετάλλευσης προκειμένου να προσαρμοστεί στις μακροχρόνιες μεταβολές του πλαισίου λειτουργίας της; Τι ευνοεί την προσαρμογή της εκμετάλλευσης σε αυτές τις αλλαγές; Τι ζημιώνει την προσαρμογή της εκμετάλλευσης σε αυτές τις αλλαγές;
Freedom of action	Από τι εξαρτάται η εκμετάλλευση; Σε τι είναι αυτόνομη; Τι ευνοεί την αυτονομία της; Τι μπορεί να διευκολύνει ή να αποτρέψει επιλογές, η αυτονομία λήψης αποφάσεων; Ποιες είναι οι επιλογές πραγματοποιούνται κάτω από πίεση;
Coexistence	Ποιοι είναι οι βασικοί παίκτες που αλληλοεπιδρούν με την εκμετάλλευση; Τι κοινούς στόχους έχουν αυτοί με την εκμετάλλευση; Τι μπορεί να βελτιώσει ή να περιορίσει την ικανότητα της εκμετάλλευσης για να ληφθούν υπόψη οι παίκτες που την περιβάλλουν;
Transmissibility (reproductibility)	Ποια είναι τα βασικά στοιχεία που επιτρέπουν τη διαιώνιση της εκμετάλλευσης και τις δραστηριότητές της;
Psychological needs	Σε ποιο βαθμό οι προσδοκίες και οι ανάγκες των ατόμων που εργάζονται στην εκμετάλλευση λαμβάνονται υπόψη; Σε ποιο βαθμό οι προσδοκίες και οι ανάγκες των συνεργατών της εκμετάλλευσης λαμβάνονται υπόψη;
Responsibility	Πως οι επιλογές επιδρούν στις τρέχουσες και μελλοντικές γενεές και στο περιβάλλον της εκμετάλλευσης; Για σένα ως υπεύθυνου της εκμετάλλευσης?

2. Σύμφωνα με τα παραπάνω η ομάδα των αγροτών πρέπει να συζητήσει για τις αρχές (όλες οι ομαδικές συζητήσεις βοηθάνε για να ακολουθήσει μια αξιολόγηση στρατηγικής).
3. Στο επόμενο βήμα η ομάδα πρέπει να προσδιορίσει τα ευνοϊκά στοιχεία της ολικής απόδοσης, τα οποία τοποθετούνται με την σχεδίαση ενός τροχού (Τροχός Ολικής Απόδοσης). Το ίδιο πρέπει να επαναλάβουν για τα μη ευνοϊκά στοιχεία τα οποία θα τοποθετηθούν εξωτερικά του τροχού.

Από λειτουργική σκοπιά, η τοποθέτηση αυτή μπορεί να γίνει με χρήση αυτοκόλλητων χαρτιών τύπου post-it σε ένα πίνακα ή σε υπολογιστή.

Παράδειγμα 'Τροχού Ολικής Απόδοσης':



b.2. Θέματα προς συζήτηση στις συνεδρίες προβληματισμού

Μετά την προηγούμενη ανάλυση, η ομάδα αγροτών θα συζητήσει τα ακόλουθα θέματα (= στοιχεία στρατηγικής διοίκησης, δηλαδή επιτυχίες ή αποτυχίες, αξίες, στόχοι, όραμα):



i) The **successes** / **failures** of the business allow thinking about the trajectory of the exploitation, about the objectives to be achieved and not achieved.



ii) The **values** are the major principles which structure the identity of the organization:

Example: The farm profitability versus productivity

iii) The **missions** justify the existence of the exploitation:

« Why does the farm exist? ».

Example: To Keep the family farm



iv) The **vision** is what farmers want to be in the future.

The vision clarifies the purpose of the strategic project.

Example: To become a benchmark exploitation in the local market

Όλοι αυτοί οι προβληματισμοί πρέπει να αποσαφηνίσουν τις συνέπειες ή ασυνέπειες της εκμετάλλευσης σε σχέση με την έννοια της βιώσιμης ανάπτυξης.

(Για τη συλλογή των στοιχείων από την ομάδα, ο σύμβουλος μπορεί να χρησιμοποιήσει ερωτηματολόγια).

Είναι απαραίτητο να σημειωθεί ότι τα παραπάνω στοιχεία της στρατηγικής διαχείρισης θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στο τελικό στάδιο της διαδικασίας (ειδικά στη στρατηγική επικοινωνίας).

С. Συγκέντρωση δεδομένων και οργάνωση πληροφορίας: Ο σύμβουλος βοηθά την ομάδα να συγκεντρώσει και να οργανώσει τις πληροφορίες που έχουν προκύψει μέσω των συζητήσεων κατά τη διάρκεια των συνεδριών. Για αυτό προτείνεται η χρήση των **νοητικών χαρτών** (ή εννοιολογικών χαρτών).

‘ΝΟΗΤΙΚΟΙ ΧΑΡΤΕΣ’

Η χρήση των **νοητικών χαρτών** επιτρέπει την απόκτηση μεγαλύτερης κατανόησης της στρατηγικής της εκμετάλλευσης και διευκολύνουν στον εντοπισμό των προβλημάτων και των μεταξύ τους σχέσεων. Βοηθούν επίσης την ανάπτυξη νέων ιδεών όσον αφορά τις πιθανές κατευθύνσεις για την εκμετάλλευση, προκειμένου να διευκολυνθεί η λήψη αποφάσεων σε σχέση με την στρατηγική επιλογή.

Ως εκ τούτου, οι νοητικοί χάρτες είναι ένα εργαλείο υποστήριξης που διευκολύνουν στην κατεύθυνση μιας συμφωνίας, σχετικά με τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί και τη δημιουργία ενός οράματος. Από μεθοδολογική πλευρά, αυτό το εργαλείο αποτυπώνει και οργανώνει όλα τα δεδομένα που έχουν συζητηθεί στις συνεδρίες, όπως: *επιτυχίες / αποτυχίες, αξίες, σκοπός/στόχοι και όραμα* της αγροτικής εκμετάλλευσης. Επίσης, η ανάλυση αυτών των δεδομένων παρέχει μια σειρά δεικτών προκειμένου αυτοί να αξιοποιηθούν για την κατασκευή του *balanced scorecard* στο επόμενο βήμα (βήμα 2). Ετσι, επιτυγχάνεται μια σύνδεση μεταξύ των δύο πρώτων βημάτων (1: *Ανάλυση και στρατηγικός τρόπος σκέψης*; and 2: *Διαμόρφωση στρατηγικής*).

Πως δημιουργείται ένας νοητικός χάρτης?

Στην πράξη ο νοητικός χάρτης είναι μια γραφική αναπαράσταση εννοιών που συνδέονται βάσει συνδέσμων αιτιότητας, οι οποίοι αναπαριστούν κάποια αιτία που ενώνει τις έννοιες μεταξύ τους.

Ο χάρτης μπορεί να σχεδιαστεί με το χέρι με την χρήση χαρτιών τύπου post-it ή να σχεδιαστούν με χρήση κάποιου εξειδικευμένου λογισμικού. Η PERFEA προτείνει την

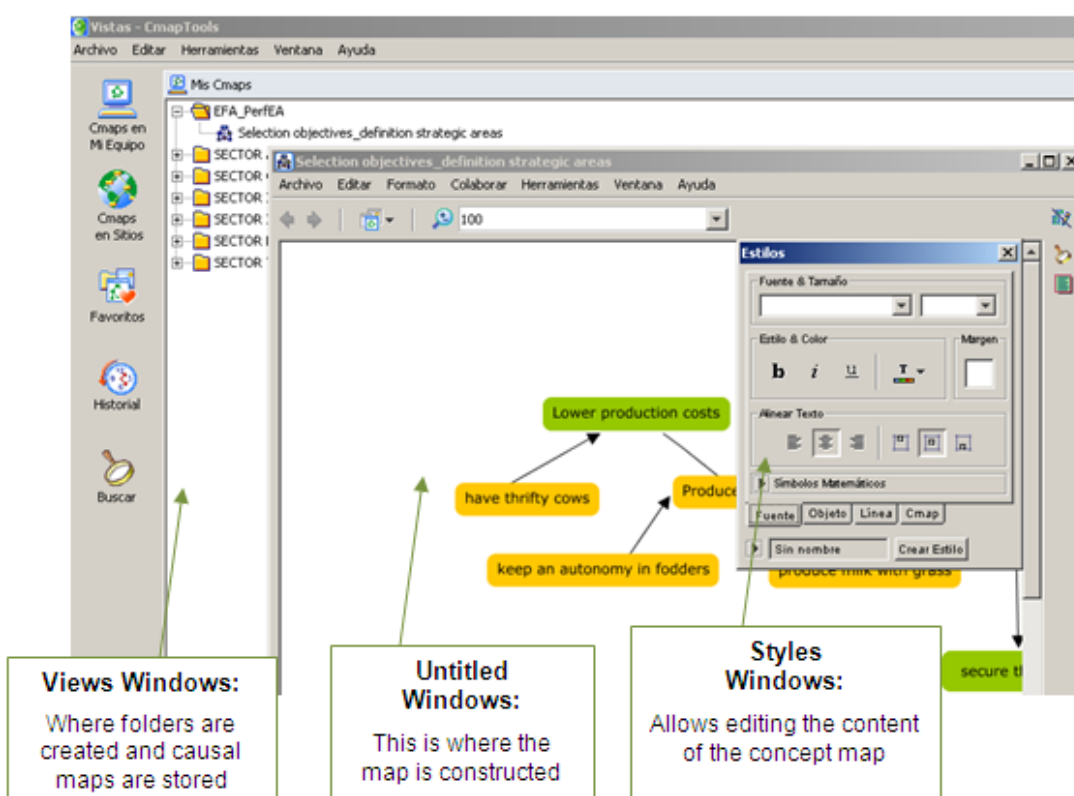
σχεδίαση με υπολογιστή για την καλύτερη αναπαράσταση αντί την σχεδίαση με το χέρι.

Σήμερα υπάρχουν διαθέσιμα αρκετά προγράμματα λογισμικού είτε ελεύθερα διαθέσιμα μέσω του διαδικτύου ή άλλα με πληρωμή. Μετά από αξιολόγηση αυτών των προγραμμάτων λογισμικού που διατίθενται δωρεάν, προτείνεται το λογισμικό **‘CmapTools’** ως η καλύτερη επιλογή. Το εν λόγω λογισμικό αναπτύχθηκε από το ‘Institute for Human and Machine Cognition’ (IHMC), του Πανεπιστημίου West Florida (USA). Διαθέτει φιλικό interface και είναι εύκολο στη χρήση του για να για την αναπαράσταση νοητικών μοντέλων με τη μορφή χαρτών.

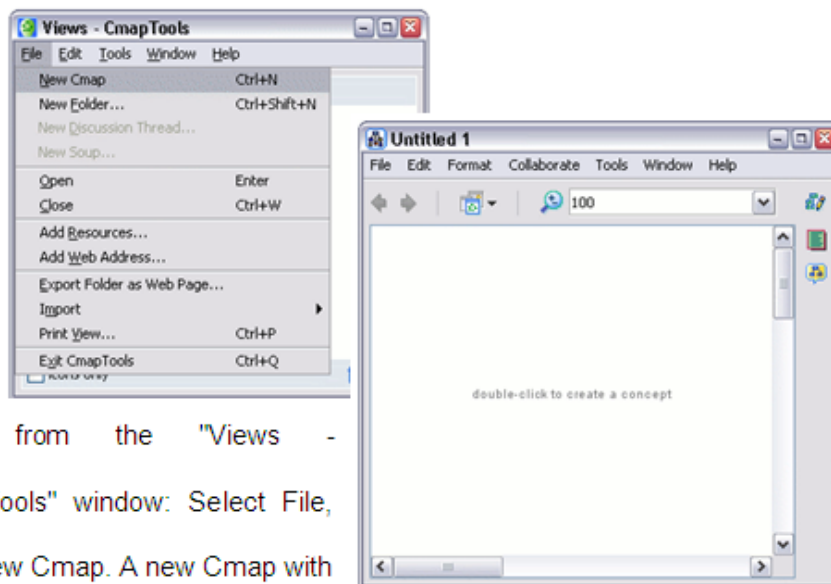
Οδηγίες για το ‘CmapTools’

Πριν ξεκινήσεις τη διαδικασία δημιουργίας ενός νοητικού χάρτη με χρήση του λογισμικού *CmapTools*, πρέπει να έχεις υπόψη σου τα παρακάτω:

- Κατέβασε και εγκατέστησε το λογισμικό: πήγαινε στη διεύθυνση <http://cmap.ihmc.us/download/> για να κατεβάσεις το δωρεάν λογισμικό.
- Εφαρμογή του λογισμικού: το *CmapTools* χρησιμοποιεί τρία ‘παράθυρα’ B.



Βήματα δημιουργίας του νοητικού χάρτη:

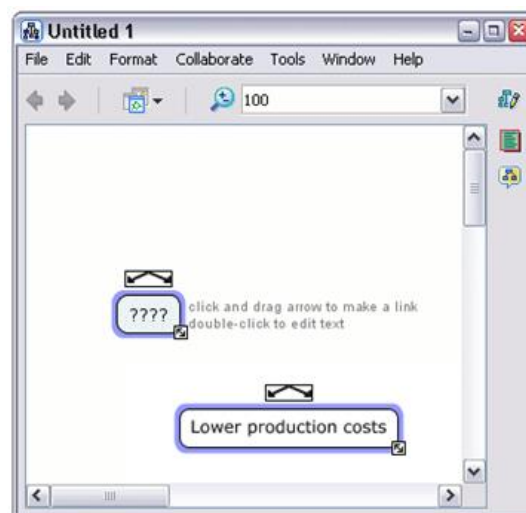


First, from the "Views - CmapTools" window: Select File, then New Cmap. A new Cmap with the name "Untitled 1" will open

Βήμα 1: Προσθήκη μιας έννοιας

Χρησιμοποιώντας το αριστερό πλήκτρο του ποντικιού κάνε διπλό κλικ οπουδήποτε στο Cmap. Θα δημιουργηθεί ένα πλαίσιο με ερωτηματικά στο εσωτερικό του.

Γράψε μια ετικέτα η οποία θα αντικαταστήσει τα ερωτηματικά. Κάνε κλικ με το αριστερό πλήκτρο του ποντικιού σε ένα κενό χώρο στο Cmap έξω από το

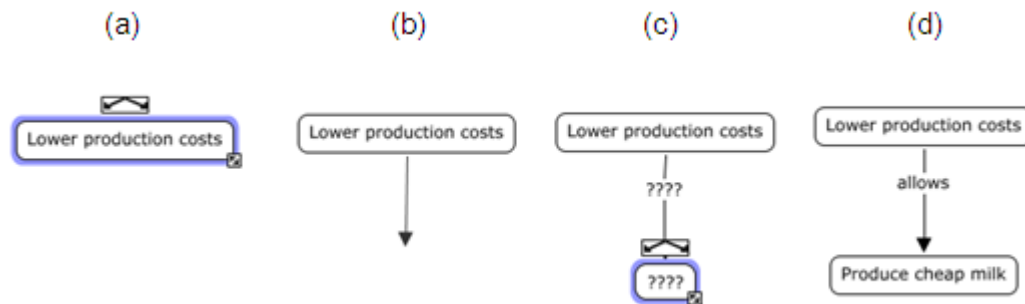


σχήμα για να ρυθμίσεις την ετικέτα. Το σχήμα τώρα αποτελεί μια έννοια.

Σε αυτό το 1^ο στάδιο της μεθόδου PERFEA όλες οι πληροφορίες που προέρχονται από τις συνεδρίες και αφορούν τις επιτυχίες/αποτυχίες, τις αξίες, τους στόχους και το όραμα της μονάδας καταγράφονται και απεικονίζονται γραφικά μέσω του νοητικού χάρτη.

Βήμα 2: Δημιουργία συνδέσμων μεταξύ εννοιών

- Αριστερό κλικ στην έννοια που θα ήθελες να κάνεις μια σύνδεση.
- Με πάτημα και σύρσιμο τράβηξε το βελάκι που εμφανίζεται προς την κατεύθυνση του δείκτη του ποντικού.
- Απελευθέρωσε το ποντίκι και ένα νέο πλαίσιο θα εμφανιστεί. Στη μέση της γραμμής (d) εμφανίζεται ένας σύνδεσμος ο οποίος συνδέει μια έννοια με μια άλλη. Μπορείς να γράψεις κάτι μέσα στον σύνδεσμο (ή αυτά τα σημεία επαφής μπορούν να αγνοηθούν και να συνδέσουν απλά τα κουτιά με βέλη).



Βήμα 3: Αποθήκευση χάρτη (και δημιουργία ενός φακέλου εργασίας)

Άνοιξε το Cmap, Επιλογή File, επέλεξε είτε Save εάν το αρχείο υπάρχει ήδη ή διαφορετικά επέλεξε Save Cmap As για αποθήκευση νέου αρχείου.

Η επιλογή "Save Cmap As" θα εμφανίσει ένα νέο παράθυρο. Εδώ μπορείς να δώσεις ένα όνομα στο Cmap, και να αποδώσεις λέξεις-κλειδιά σε αυτό. Τα πεδία Author, Organization, και Email αν τα συμπληρώσεις, παρέχουν μια έξτρα πληροφορία.

Επέστρεψε στο παράθυρο "Views - CmapTools". Το Cmap που αποθήκευες θα εμφανιστεί στις κεφαλίδες στο My Cmaps.

Σας προτείνεται να δημιουργήσετε ένα φάκελο εργασίας για να οργανώσετε καλύτερα τους διαφορετικούς νοητικούς χάρτες που θα δημιουργήσετε.

Δημιουργία ενός φακέλου εργασίας: Από το παράθυρο "Views - CmapTools": Κλικ στο File, μετά στο New Folder...Θα δεις το παράθυρο με ονομασία New Folder να

ανοίγει κι εκεί μπορείς να πληκτρολογήσεις το όνομα του φακέλου καθώς και άλλα χαρακτηριστικά του φακέλου.

Κάνε κλικ στο πλήκτρο OK, και ένας νέος φάκελος θα δημιουργηθεί στο παράθυρο Views. Ο φάκελος θα δημιουργηθεί στον τρέχοντα κατάλογο (current directory) στο παράθυρο Views. Εάν κανένας κατάλογος δεν επιλεγεί, τότε ο φάκελος θα αποθηκευτεί στο root directory του current view.

Βήμα 4: Δημιουργία διαφορετικών στυλ στον χάρτη

Από το κυρίως μενού του παραθύρου των χαρτών, επέλεξε Format, και μετά Styles option. Για να κάνεις αλλαγές, επέλεξε τις έννοιες που σε ενδιαφέρουν κάνοντας κλικ πάνω τους. Ανάλογα με τις αλλαγές που θέλεις να κάνεις, επέλεξε:

Source: σου επιτρέπει να αλλάξεις τη γραμματοσειρά, το μέγεθος, το χρώμα και τη στοίχιση του κειμένου.

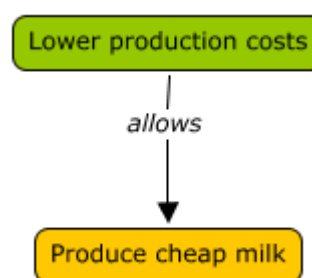
Object: σου επιτρέπει να χρωματίσεις, να βάλεις σκίαση, να αλλάξεις σχήμα, να στοιχήσεις και να επεκτείνεις το αντικείμενο (κουτάκι μιας έννοιας).

Online: σου επιτρέπει να αλλάξεις το πάχος και το στυλ της γραμμής.

Σου επιτρέπει να βάλεις

κατεύθυνση στο βέλος και να ορίσεις τις συνδέσεις.

Map: κάνε αλλαγή στο χρώμα του φόντου (το default είναι λευκό) ή χρησιμοποίησε ως background ένα σχέδιο.

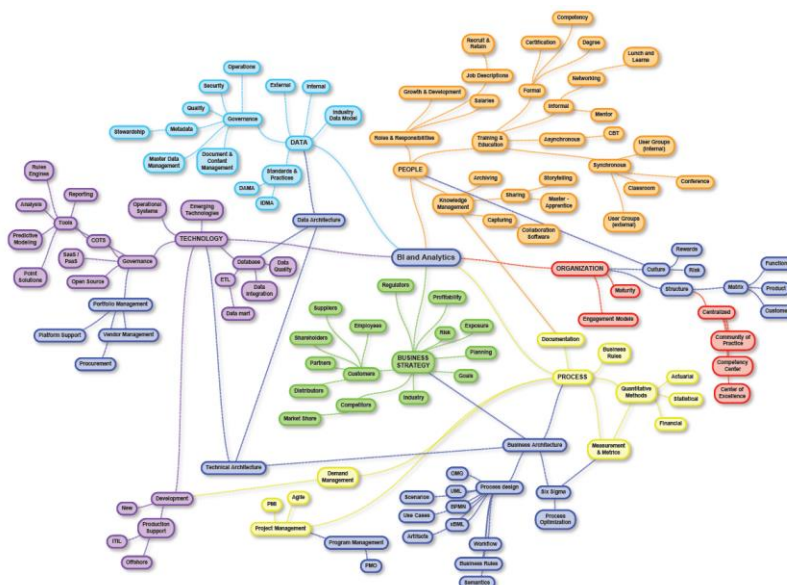


Η εκχώρηση του ίδιου χρώματος για διαφορετικές έννοιες διευκολύνει την αλληλεπίδραση τους (καθώς και τον εντοπισμό περιοχών στρατηγικής του βήματος 2).

Βήμα 5: Export του χάρτη

Για τη διαδικασία να κάνεις export τον χάρτη ως εικόνα κάνε κλικ από το μενού στο File και επέλεξε Export Cmap as Image. Όρισε τον δίσκο ή τον φάκελο εργασίας όπου θέλεις να την αποθηκεύσεις, και πάτησε το πλήκτρο Save.

Παράδειγμα νοητικού χάρτη ως εικόνα



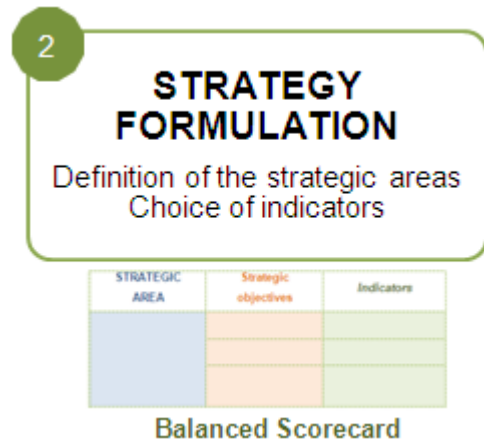
Επίσης...:

- ☒ Το λογισμικό *CmapTools* διαθέτει τη δυνατότητα να προσθέτεις resources (εικόνες, κείμενα, χάρτες, κλπ.) στους χάρτες που έχεις δημιουργήσει. Στο παράδειγμα αυτό δεν φαίνεται αλλά εάν θέλεις να μάθεις περισσότερα μπορείς να επισκεφθείς το σύνδεσμο: <http://cmap.ihmc.us/docs/cmaptools-help>

Το λογισμικό *CmapTools* παρέχει τη δυνατότητα εκτύπωσης των χαρτών εάν ο σύμβουλος ή ο εκπαιδευτής το χρειάζονται. Για αυτό πήγαινε από το μενού στο File (παράθυρο χαρτών - map window) και κάνε κλικ στο Preview για να βεβαιωθείς ότι όλα είναι ρυθμισμένα σωστά για την εκτύπωση και πάτησε το πλήκτρο OK για την εκτύπωση.

2.1.2. Βήμα 2: Διαμόρφωση στρατηγικής

Στο βήμα αυτό πρέπει να οριστούν οι στρατηγικές περιοχές (**strategic areas**) προκειμένου να διαμορφωθεί η στρατηγική της μονάδας αγροτικής εκμετάλλευσης για να βελτιωθεί η απόδοσή της.

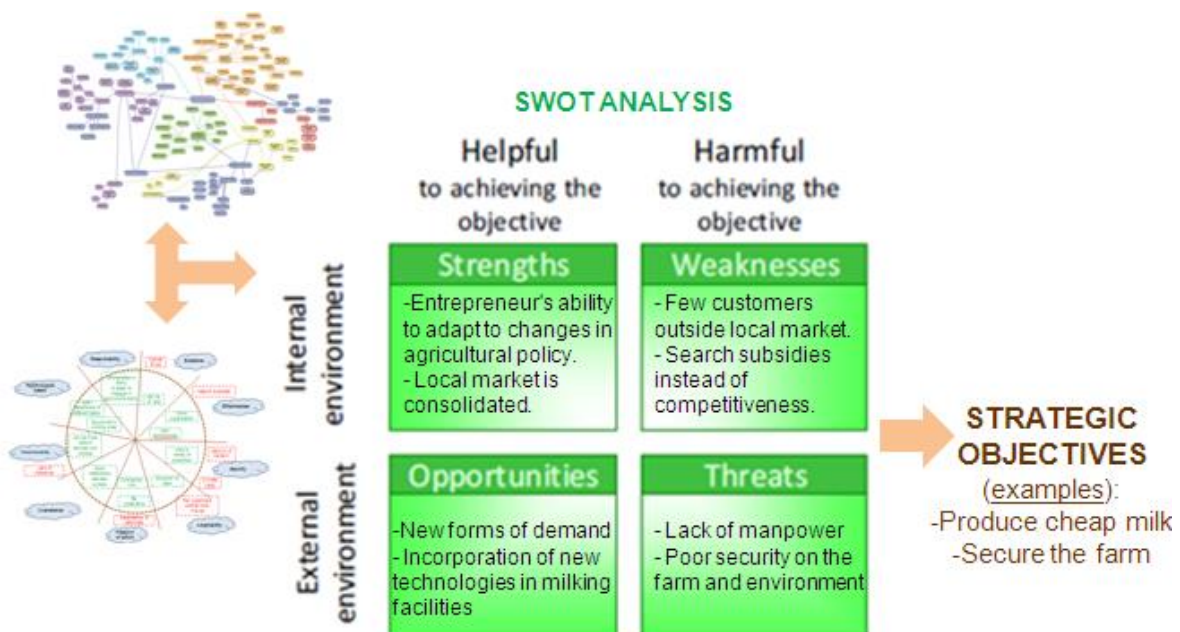


Οι διαφορετικές φάσεις:

A. Επιλογή και απόδοση προτεραιοτήτων στους στρατηγικούς στόχους (strategic objectives): η χρήση της ανάλυσης SWOT.

Μέσω του νοητικού χάρτη που προαναφέραμε στο προηγούμενο βήμα, οι συμμετέχοντες πρέπει να επιλέξουν τους στρατηγικούς στόχους (strategic objectives) της αγροτικής μονάδας. Για να γίνει αυτό, η μέθοδος PERFEA συστήνει τη χρήση της ανάλυσης SWOT, λαμβάνοντας υπόψη επιπλέον όλες τις πληροφορίες που έχουν συγκεντρωθεί στον Τροχό Ολικής Απόδοσης.

Παράδειγμα ανάλυσης SWOT και επιλογή στρατηγικών στόχων:



Β. Δημιουργία ενός άλλου νοητικού χάρτη που περιλαμβάνει τους στρατηγικούς στόχους (strategic objectives): δημιουργία περιοχών στρατηγικής (strategic areas): Όταν έχουν οριστεί οι στρατηγικοί στόχοι (strategic objectives) δημιουργήστε ένα άλλο νοητικό χάρτη που να απεικονίζει τις διασυνδέσεις που υπάρχουν μεταξύ των στόχων αυτών.

Για τη δημιουργία ενός νέου νοητικού χάρτη, προσέξτε τα παρακάτω:

- ☒ Κάθε σύνολο διασυνδεδεμένων στρατηγικών στόχων ονομάζεται *cluster*.
- ☒ Κάθε *cluster* επιτρέπει τον ορισμό μιας στρατηγικής περιοχής (*strategic area*).

Συγκεκριμένα, μια στρατηγική περιοχή στηρίζεται σε έναν ή περισσότερους στόχους που με τη σειρά τους στηρίζονται σε ένα ή περισσότερα βασικά στρατηγικά στοιχεία (*επιτυχίες και αποτυχίες, αξίες, στόχους και όραμα*).

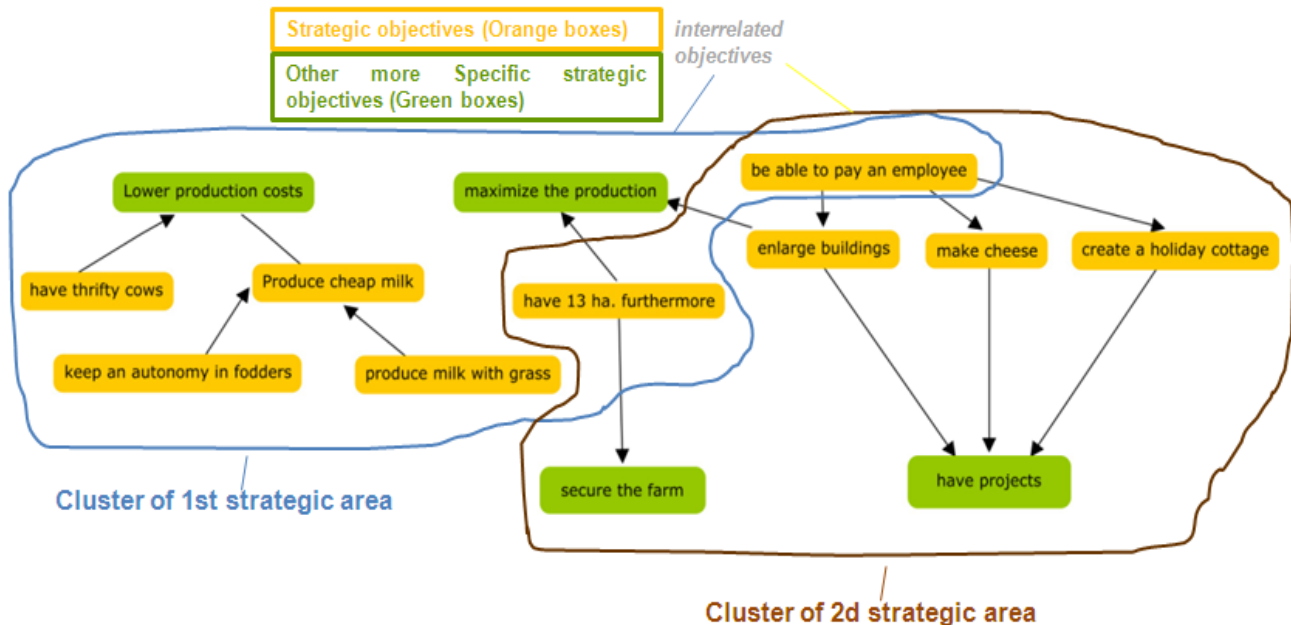
Ένας νέος νοητικός χάρτης με χρήση του `CmapTools`

Για να δημιουργήσεις ένα νέο νοητικό χάρτη, μπορείς να ακολουθήσεις τις οδηγίες που προηγήθηκαν στο Βήμα 1.

Για την κατασκευή αυτού του χάρτη είναι σημαντικό:

- Να οριστούν σωστά οι σχέσεις (links) μεταξύ των εννοιών, γιατί από αυτό εξαρτάται ο εντοπισμός των clusters (ή περιοχών στρατηγικής – strategic areas).
- Να διαφοροποιηθούν οι στρατηγικοί στόχοι (strategic objectives) με χρήση κάποιου χρώματος, έτσι ώστε να είναι εύκολος ο εντοπισμός των clusters.

Παράδειγμα επιλογής διασυνδεδεμένων στόχων (interrelated objectives)-(cluster) και ορισμός περιοχών στρατηγικής (strategic areas):



STRATEGIC AREA 1: Δημιουργία περισσότερου πλούτου για την ανάγκη διατήρησης της ικανότητας προσαρμογής της εκμετάλλευσης

STRATEGIC AREA 2: Προς μια εκμετάλλευση εύρωστη, ασφαλή, προσαρμοστική και καινοτόμα

Η στρατηγική αποτελείται από τις επιμέρους περιοχές (strategic areas) και κάθε ένα επιμέρους στόχο (objectives).

C. Επιλογή δεικτών για την μέτρηση κάθε στρατηγικού στόχου - strategic objectives:

Για κάθε στόχο επιλέξτε ένα δείκτη μέτρησης σύμφωνα με τη γνώμη του ιδιοκτήτη και του συμβούλου. Μερικά χαρακτηριστικά αυτών των δεικτών είναι:

- ☒ Μπορεί να είναι οικονομικής ή μη φύσεως, βραχυπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι, ποιοτικοί ή ποσοτικοί, αναδρομικοί ή προοπτικοί, ...
- ☒ Αναδεικνύουν ένα όραμα για το μέλλον.

- ☒ Στόχος είναι η πιλοτική υλοποίηση της στρατηγικής που προέκυψε από την ανάλυση που προηγήθηκε.

Παράδειγμα ενός δείκτη μέτρησης ενός στρατηγικού στόχου (strategic objective):

Για την **περιοχή στρατηγικής (strategic area)**: δημιουργία περισσότερου πλούτου για την ανάγκη διατήρησης της ικανότητας προσαρμογής της εκμετάλλευσης

Και για τον **στρατηγικό στόχο (strategic objective)**: Να έχει τη δυνατότητα πληρωμής ενός υπαλλήλου

↳ Ο δείκτης (indicator) είναι: *Αύξηση κατά 20,000 ευρώ επιπλέον από το όριο ασφαλείας*

D. κατασκευή του *Balanced Scorecard*: Το balanced scorecard είναι ένα άλλο εργαλείο αυτού του βήματος, που συγκεντρώνει τις περιοχές στρατηγικής (strategic areas) όπως ορίστηκαν και τους αντίστοιχους στόχους και δείκτες μέτρησης.

Το εργαλείο αυτό στην ουσία βοηθά στην δημιουργία του σχεδίου δράσης για την αγροτική μονάδα (στο επόμενο βήμα).

Παράδειγμα ενός *balanced scorecard*:

ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Στρατηγικοί στόχοι	Δείκτες
1^η περιοχή στρατηγικής: Δημιουργία περισσότερου πλούτου για την ανάγκη διατήρησης της ικανότητας προσαρμογής της εκμετάλλευσης	Κατάλληλες αγελάδες	Κτηνιατρικά μέσα κόστη ανά αγελάδα
	Παραγωγή φθηνού γάλακτος	Μεταβλητά κόστη ανά 1.000 λ. γάλακτος
	Αυτονομία στις ζωοτροφές	300 μπάλες σανού
	Παραγωγή γάλακτος με γρασίδι	2.500 έως 3.000 λ. γάλακτος σε 2 ημέρες καλοκαιριού
	Επιπλέον 13 ha	150 ha. Χρησιμοποιούμενη αγροτική έκταση
	Πληρωμή ενός εργαζόμενου	Απόκτηση 20,000 επιπλέον ευρώ από το όριο ασφαλείας

2.1.3. Βήμα 3: Εφαρμογή της στρατηγικής

Το τελευταίο βήμα αφορά το **σχέδιο δράσης** (χρησιμοποιώντας το balanced scorecard) και τη συμφωνία σε ένα τρόπο **παρακολούθησης (follow up)** των προτεινόμενων δράσεων που εξασφαλίζουν την εφαρμογή της στρατηγικής.



Οι διαφορετικές φάσεις:

A. Ορισμός και σύνταξη ενός σχεδίου δράσης: Ένα σχέδιο δράσης είναι ένα σύνολο από συνεκτικές δράσεις για την επίτευξη ενός ή περισσότερων στόχων οι οποίοι θα βελτιώσουν την ολική απόδοση της αγροτικής εκμετάλλευσης. Έτσι, οι αγρότες – με τη βοήθεια του συμβούλου – πρέπει να καταλήξουν σε αυτό το σχέδιο.

Για τη διευκόλυνση αυτής της εργασίας είναι απαραίτητο να απαντήσετε σε ερωτήσεις όπως:

- ☒ **Δράση (Action):** *τύπος, σκοπός.*
- ☒ **Πηγές (Resources):** *ποιές είναι οι αναγκαίες πηγές για να εφαρμοστεί μια δράση?*
- ☒ **Υπεύθυνος (Responsible):** *ποιος θα είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση της δράσης?*
- ☒ **Συχνότητα ελέγχου (Frequency of control):** *πότε πρέπει η δράση να εκτελεστεί?*

Παράδειγμα σχεδίου δράσης:

BALANCED SCORECARD			ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ			
ΠΕΡΙΟΧΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	Στρατηγικοί στόχοι	Δείκτες	Δράση	Μέσα - πόροι	Υπεύθυνος	Συχνότητα
Δημιουργία περισσότερου πλούτου για την ανάγκη διατήρησης της ικανότητας προσαρμογής της εκμετάλλευσής της	Παραγωγή φθηνού γάλακτος	Μεταβλητά κόστη ανά 1.000 λ. γάλακτος	Περιορισμός αναλογίας σανού ανά γαλακτοφόρα αγελάδα	Ορισμός αναλογίας σανού 700 kg/αγελάδα/έτος	Εργαζόμενος, υπεύθυνος διατροφής αγελάδων	Κάθε γαλακτοκομική περίοδο

Β. Επικοινωνία της στρατηγικής: Οι διαφορετικοί εμπλεκόμενοι της αγροτικής μονάδας (πελάτες, προμηθευτές και άλλο εταίροι) θα πρέπει κι εκείνοι να ενημερωθούν σχετικά με την στρατηγική. Είναι δηλαδή αναγκαίο να απαντηθεί το εξής:

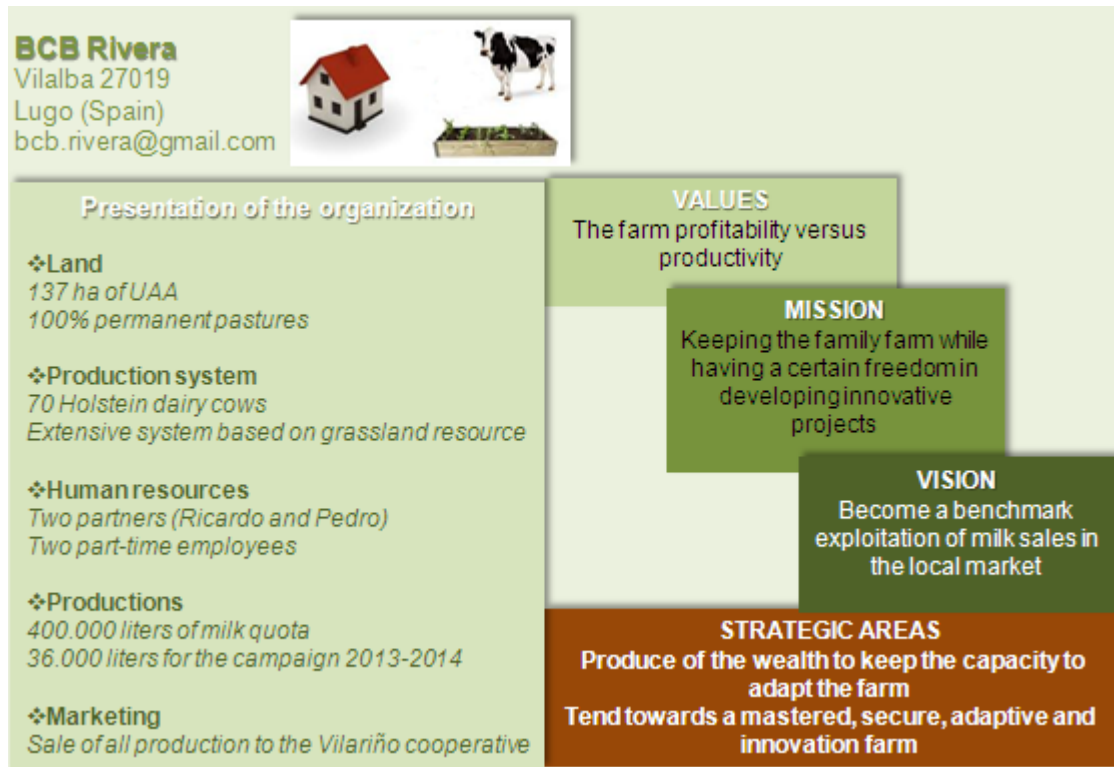
☒ Ποιος πρέπει να ενημερωθεί για την εφαρμογή της στρατηγικής?

Η μέθοδος PERFEA προτείνει ένα μάλλον σύνθετο τρόπο για την παρουσίαση της στρατηγικής.

Για να ανακοινωθεί η στρατηγική είναι αναγκαίο:

- ☒ Ονομασία και διεύθυνση της αγροτικής μονάδας (και μια αντιπροσωπευτική φωτογραφία της μονάδας)
- ☒ Παρουσίαση της μονάδας: Έκταση γης, σύστημα παραγωγής, ανθρώπινο δυναμικό, παραγωγή και μάρκετινγκ
- ☒ Εξειδίκευση των: αξιών, στόχων, οράματος και περιοχών στρατηγικής

Παράδειγμα επικοινωνίας της στρατηγικής μιας αγροτικής μονάδας:



Γ. Παρακολούθηση (Follow up): αξιολόγηση των επιδόσεων και συνεχείς

βελτιώσεις: Για τη διασφάλιση της εφαρμογής της στρατηγικής είναι αναγκαίο να γίνει παρακολούθηση των προτεινόμενων δράσεων. Τα βήματα είναι:

- ☒ Στο τέλος της προθεσμίας που έχει οριστεί για κάθε μία από τις προτεινόμενες δράσεις, ο υπεύθυνος τους πρέπει να ελέγξει ότι κάθε ενέργεια έγινε σωστά. Αν οι δράσεις δεν έχουν ολοκληρωθεί, ο υπεύθυνος θα πρέπει να σκεφτεί άλλα μέτρα για την επίτευξη των στόχων που έχουν επιλεγεί για την εν λόγω στρατηγική περιοχή.
- ☒ Οι αλλαγές πρέπει να κοινοποιηθούν σε όλο τον οργανισμό. Με αυτό τον τρόπο όλα τα μέλη θα γνωρίζουν το επίπεδο επιτυχίας της στρατηγικής.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Κεφάλαιο 3. Τεστ κατανόησης

Το τεστ έχει ως στόχο να ελέγξει κατά πόσο οι εκπαιδευόμενοι έχουν κατανοήσει τα θεωρητικά και πρακτικά ζητήματα.

Κάθε εκπαιδευόμενος πρέπει να απαντήσει στις ερωτήσεις και να συμπληρώσει τις σωστές απαντήσεις:

1. Η μέθοδος PERFEA είναι ένα εργαλείο που βοηθά τους μικρούς επιχειρηματίες να:
 - a) Δημιουργήσουν βραχυπρόθεσμα οφέλη
 - b) Αυξήσουν την παραγωγικότητα της μονάδας τους
 - c) Βελτιώσουν την ολική απόδοση της αγροτικής μονάδας
2. Οι βασικές αρχές της μεθόδου είναι:
 - a) Βελτίωση ποιότητας, αειφορία και συνεργατική συμμετοχή
 - b) Ολική απόδοση, βιωσιμότητα και στρατηγική διοίκηση
 - c) Στρατηγικό μάνατζμεντ, βιωσιμότητα και συνεργατική συμμετοχή
3. Τα εργαλεία στρατηγικής διοίκησης στο βήμα 1 είναι:
 - a) Οραμα και περιοχές στρατηγικής
 - b) Επιτυχίες και αποτυχίες, αξίες, στόχος και όραμα
 - c) Αξίες, στόχος και όραμα
4. What stage of the process is used the SWOT analysis?
 - a) In the step 1, to analyze the current situation of the farm
 - b) In the step 2, to facilitate the selection of strategic objectives
 - c) In the step 3, to define the action plan
5. Τι βήματα πρέπει να ακολουθηθούν για την εφαρμογή της στρατηγικής?
 - a) Η ανακοίνωση της στρατηγικής και η παρακολούθησή της
 - b) Η δημιουργία του σχεδίου δράσης και η ανακοίνωση της στρατηγικής
 - c) Η δημιουργία του σχεδίου δράσης, η ανακοίνωση της στρατηγικής και η παρακολούθησή της
6. Ποιος διαμορφώνει τη στρατηγική της μονάδας?
 - a) Η ομάδα των αγροτών
 - b) Ο σύμβουλος
 - c) Η ομάδα των αγροτών με τη στήριξη του συμβούλου

Απαντήσεις στο τεστ κατανόησης:

Ερωτήσεις	Σωστή απάντηση
n° 1	c
n° 2	a
n° 3	b
n° 4	b
n° 5	c
n° 6	c

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ☑ Bossel, H. 2001. Assessing viability and sustainability: a systems-based approach for deriving comprehensive indicator sets. *Conservation Ecology* 5:12.
- ☑ Capitaine, M., Garnier, A., Pervanchon, F., Chabin, Y., Bletterie, N., de Torcy, B., de Framond, H., Jeanneaux, P. 2013. PerfEA: A methodological framework to help farm managers to build and manage a sustainable strategy in a participative way. *Rural Economic Rural*, 337: 75-90.
- ☑ CMAP TOOLS HELP. [website] [Consulted the March 25, 2015]
Available at: <http://cmap.ihmc.us/docs/cmaptools-help>
- ☑ LEONARDO. [website] [Consulted the March 3, 2015]
Available at: <http://www.leonardo.org.uk/>
- ☑ PerfEA. [website] [Consulted the March 4, 2015]
Available at: <http://perfea.org/wakka.php?wiki=Description>
- ☑ STRAT-TRAINING PROJECT. [website] [Consulted the March 3, 2015]
Available at: <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ – ΜΑΘΗΣΗΣ

ΖΗΤΗΜΑΤΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (Κλίμακα από 1 έως 5): 1: Πολύ λίγο 2: Λίγο 3: Αρκετά 4: Πολύ 5: Πάρα πολύ
Σου φαίνεται χρήσιμη η μέθοδος PERFEA ως επαγγελματικό εργαλείο ενός αγροτικού συμβούλου? Πιστεύεις ότι αποτελεί ένα καλό τρόπο παροχής βοήθειας σε μικρές μονάδες προκειμένου να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις? Έχεις καταλάβει καλά τη μεθοδολογία? Θα ενδιαφερόσουν να μάθεις άλλα εργαλεία? Πως αξιολογείς τη διδακτική που ακολούθησε ο εκπαιδευτής?	
ΣΧΟΛΙΑ (Προτάσεις βελτίωσης):	



Manual for training: **RISK WHEEL METHOD**

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	65
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ	66
Κεφάλαιο 1. Τι αφορά η μέθοδος RISK WHEEL?	66
1.1. Τι σημαίνει ολιστική διαδικασία?	66
1.2. Στόχος	67
Κεφάλαιο 2. Πως εφαρμόζεται το RISK WHEEL?	68
2.1. Η μεθοδολογική διαδικασία	68
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	78
Κεφάλαιο 3. Τεστ κατανόησης	78
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	81

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΜΕΘΟΔΟΣ RISK WHEEL (ΤΡΟΧΟΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ)

Στο εγχειρίδιο αυτό παρουσιάζει μια μεθοδολογία στρατηγικής, η οποία βοηθά τους αγρότες να εκτιμήσουν τους παράγοντες κινδύνους στους οποίους εκτίθεται η μονάδα τους. Ο στόχος του εγχειριδίου είναι να κατανοήσουν οι σύμβουλοι αγροτικών εκμεταλλεύσεων την **‘ολιστική διαδικασία’ Risk Wheel**, η οποία αναπτύχθηκε από τον διακρατικό εταίρο του έργου DAAS-Danish Agricultural Advisory Service (Δανία) ή όπως ονομάζεται από το 2015 ως SEGES.



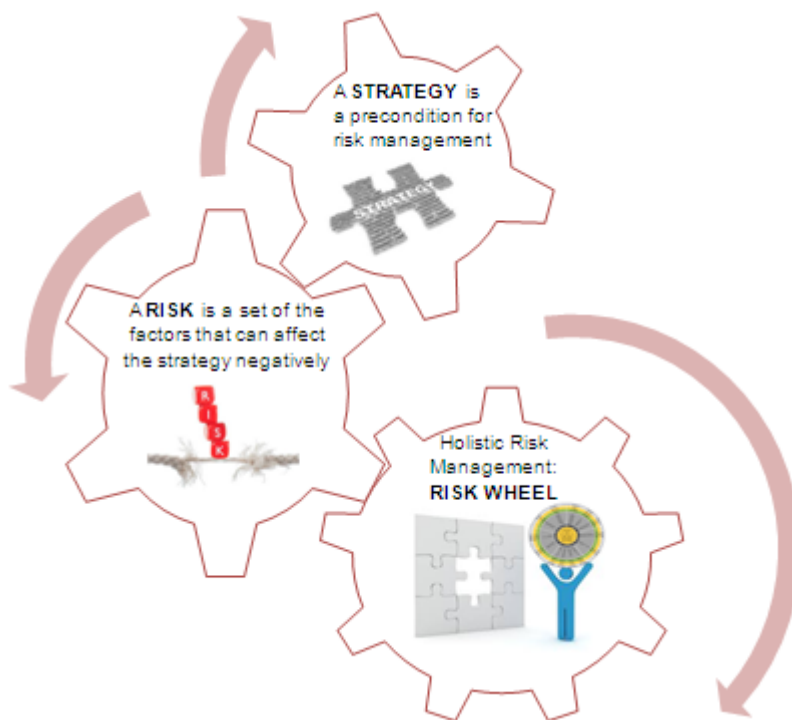
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΒΑΣΗΣ

Κεφάλαιο 1. Τι αφορά η μέθοδος RISK WHEEL?

1.1. Τι σημαίνει ολιστική διαδικασία?

Το RISK WHEEL είναι ένα εργαλείο που παρέχει τη δυνατότητα **εξέτασης όλων των παραγόντων κινδύνου** και την **απόδοση προτεραιότητας στις προσπάθειες που καταβάλλει μια αγροτική μονάδα**. Διαθέτει τη δυνατότητα συλλογής, παρουσίασης και αξιολόγησης των δεδομένων προς μια κατεύθυνση Ολιστικής Διαχείρισης Κινδύνων.

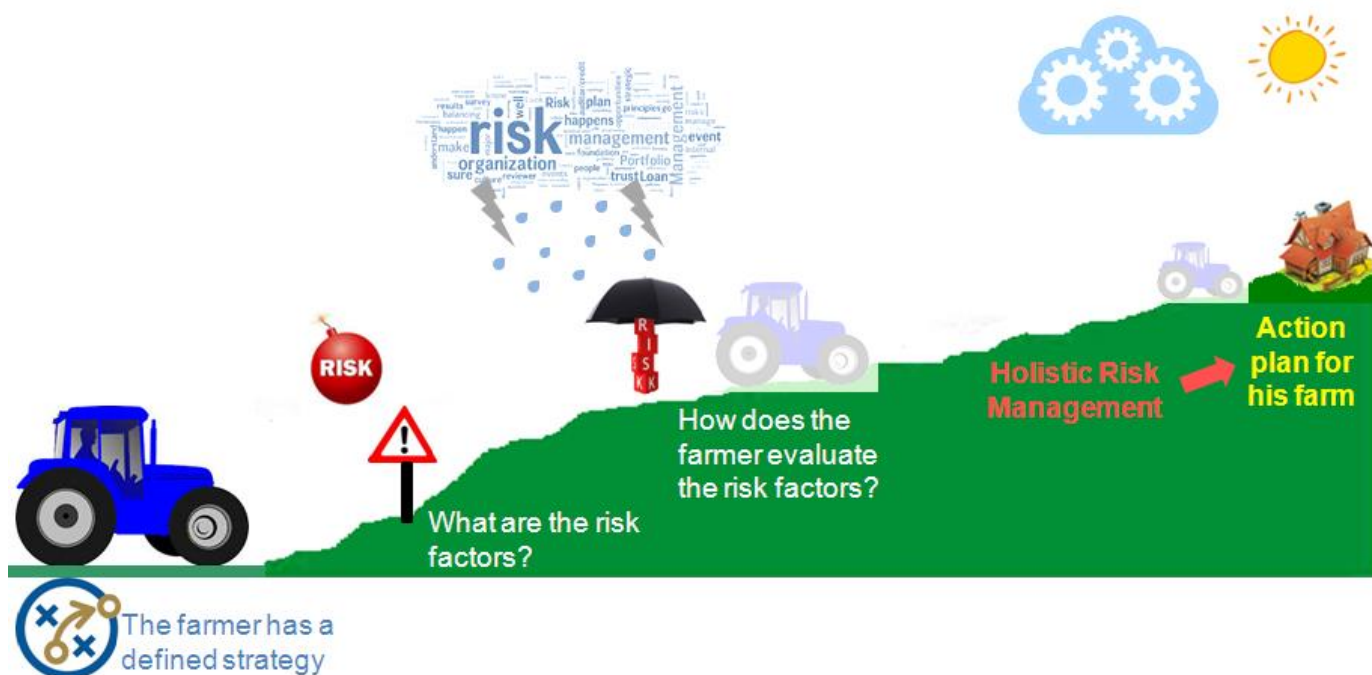
Κυρίως η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται σε μονάδες και αγροτικές επιχειρήσεις των οποίων οι ιδιοκτήτες επιθυμούν να εξετάσουν τους κινδύνους της εκμετάλλευσής. Η ανάγκη αυτή μπορεί να πηγάζει από μια ήδη εφαρμοζόμενη στρατηγική (πχ εστίαση σε μια σημαντική νέα αλλαγή: νέα παραγωγή, νέα επένδυση ή επέκταση της φάρμας) και αποτυπώνει όλους τους πιθανούς κινδύνους.



1.2. Στόχος

Το Risk Wheel αναπτύχθηκε επειδή οι αγρότες αντιμετωπίζουν συνεχείς κινδύνους, οι οποίοι συνεχώς εντείνονται. Υπάρχει συνεχής διακύμανση τιμών, αλλαγή στο κλίμα, η παραγωγή είναι πιο ευαίσθητη λόγω ασθενειών των ζώων, και το επιτόκιο δανεισμού αλλά και οι ισοτιμίες νομισμάτων αλλάζουν συνεχώς. Ο αγρότης χρειάζεται να έχει μια εικόνα των κινδύνων που διατρέχει η εκμετάλλευσή του καθώς και η οικογένειά του.

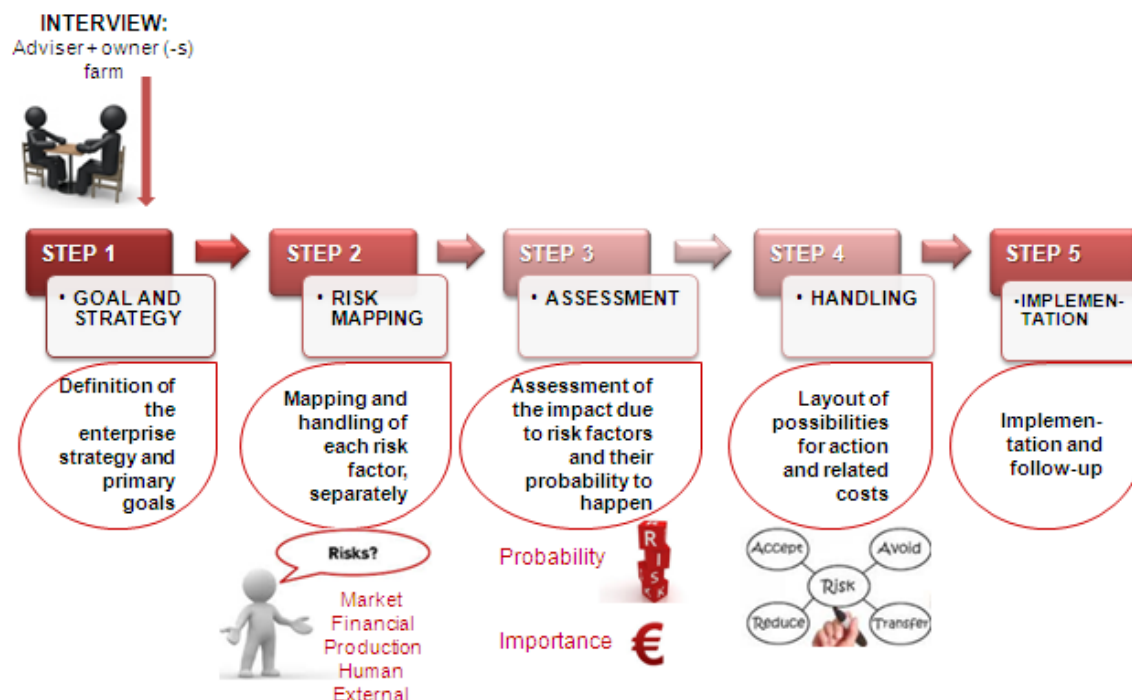
Ο **στόχος** είναι η αποτίμηση των κινδύνων με τον προσφορότερο τρόπο και η προσαρμογή της στρατηγικής που ακολουθεί η φάρμα – μονάδα με τον καλύτερο τρόπο μέσω ενός σχεδίου δράσης.



2. Κεφάλαιο 2. Πως εφαρμόζεται το RISK WHEEL?

2.1. Η μεθοδολογική διαδικασία

Τα βήματα της μεθοδολογικής διαδικασίας είναι τα ακόλουθα:



Η εξέλιξη της μεθοδολογίας - Βήματα:

Αρχικά πριν την έναρξη της διαδικασίας, ο σύμβουλος και ο αγρότης (-ες) έχουν μια συνάντηση – συζήτηση, στην οποία ο αγρότης ενημερώνει τον σύμβουλο για την στρατηγική του και την μονάδα του (βήμα 1).

Στο βήμα 2, ο σύμβουλος προσδιορίζει τους κινδύνους που σχετίζονται με την στρατηγική του αγρότη. Στο βήμα 3 και 4, ο σύμβουλος αξιολογεί την πιθανότητα και το κόστος εφαρμογής του σχεδίου δράσης για την μονάδα του.

Στο τέλος, ο σύμβουλος παρουσιάζει στον αγρότη (-ες) το σχέδιο δράσης το οποίο σχεδιάζεται σε μορφή τροχού που ονομάζεται ΤΡΟΧΟΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ - RISK WHEEL. Το σχέδιο δράσης εφαρμόζεται στην εκμετάλλευση και ο ιδιοκτήτης μαζί με τον σύμβουλο θα παρακολουθούν την τήρησή του.

2.1.1. Βήμα 1: Στόχος και στρατηγική

Το πρώτο βήμα αφορά τον **ορισμό των κύριων στόχων της εκμετάλλευσης και την στρατηγική της**. Για το λόγο αυτό, χρειάζεται να πραγματοποιηθεί μια **συνέντευξη** του ιδιοκτήτη (-ων) της μονάδας με τον σύμβουλο.

Θα πρέπει να έχετε υπόψη σας ότι οι στόχοι και η στρατηγική τίθενται από τον ιδιοκτήτη της εκμετάλλευσης. Ο σύμβουλος είναι απλός ακροατής.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία ο σύμβουλος συγκεντρώνει τα δεδομένα για την μονάδα (παραγωγή, οικονομικά στοιχεία, κλπ.) και την οικογένεια του ιδιοκτήτη. Τελικά, ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας θα πρέπει να εξηγήσει τον σύμβουλο ποια είναι η στρατηγικής που ακολουθείται στην εκμετάλλευση – μονάδα.

Στο ακόλουθο παράδειγμα παρουσιάζεται η περίπτωση δύο παρόμοιων μονάδων σε σχέση με το είδος παραγωγής και την γεωγραφική τους θέση. Ο στόχος είναι οι δύο εκμεταλλεύσεις να μοιραστούν μια στρατηγική βελτιώσεων, η οποία έχει αποφασιστεί από τους ιδιοκτήτες αλλά και να γνωρίσουν τους κινδύνους που διατρέχει η κοινή τους προσπάθεια

Οι πληροφορίες που παρουσιάζονται αποτελούν τη σύνθεση που έκανε ο σύμβουλος μετά την συνάντηση που είχε με τους ιδιοκτήτες των δύο εκμεταλλεύσεων.



Example



Owner A (John):

Owner B (Andrew):

The Farms

- John has a dairy farm with 60 adult cows. Production 400.000 liters milk
- 35 hectares with corn and grass
- John and his mother work together on the farm. Both takes care of animals, but the management and crop production is performed by John
- Andrew works with his wife. They have 50 cows and a production of 350.000 liters milk
- 25 hectares with corn and grass too
- The total harvest is used to feed animals

The Family

- John is 39 years old
- He has become owner 8 years ago with his mother. They have a problem with the time free; they have few time for leisure
- Andrew is 45 years old.
- He has become owner 15 years ago. His wife Maria is 42 years old and she is working together
- They have two children, David (20 years old) and Joel (18 years old). Both live with their parents, they are studying but both help their parents when studies permit them

Accounting

results

- The net profit of both farms was € 70.000 last year
- They have a loan of € 50.000
- The final payment will be at the end of 2015
- The value of their properties is € 500.000
- 50% of the costs are for animal feed

THE STRATEGY

AND GOAL



• They want to have some free time, want to join the farms and work together

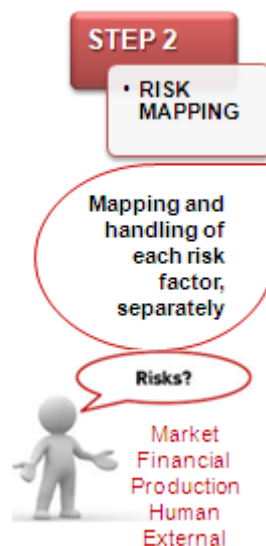
• They need to invest in a new barn

• The strategy for the farm is to expand the production of milk more than 800.000 liters / year and to hire the land at neighbor farms for increasing the area to more than 70 hectares

Strategic Objective: Evaluating the risk of merging two farms and invest in a new barn

2.1.2. Βήμα 2: Απεικόνιση Κινδύνων

Αυτό το βήμα περιλαμβάνει τον ορισμό των **κινδύνων που σχετίζονται με την στρατηγική** που ακολουθεί η μονάδα. Η **απεικόνιση** κάθε κινδύνου αποτελεί τη βασική εργασία σε αυτό το βήμα. Δηλαδή, ο ορισμός των κινδύνων που επηρεάζουν την πιθανότητα (ή όχι) πραγματοποίησης των στόχων της αγροτικής εκμετάλλευσης.



Διαφορετικά είδη κινδύνων

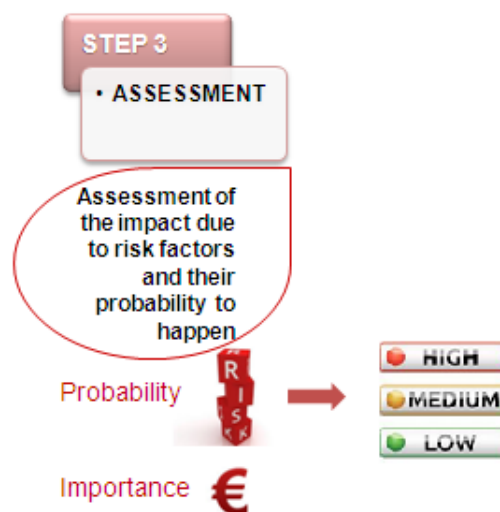
Η απεικόνιση περιλαμβάνει τον ορισμό των κινδύνων στις παρακάτω κατηγορίες: **Κίνδυνοι Αγοράς, Οικονομικοί κίνδυνοι, Κίνδυνοι παραγωγής, κίνδυνοι του ανθρώπινου δυναμικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος.** Για τη διευκόλυνση της ταξινόμησης των κινδύνων στις παραπάνω κατηγορίες, ο σύμβουλος θέτει μια σειρά ερωτήσεων στον ιδιοκτήτη της μονάδας.

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει ερωτήσεις που σχετίζονται με την ταξινόμηση των κινδύνων, η οποία ως διαδικασία αφορά το βήμα 1.

ΤΥΠΟΣ ΚΙΝΔΥΝΟ	Παραδείγματα και ερωτήσεις για την ανακάλυψη κινδύνων
ΑΓΟΡΑ 	☒ Τιμές προϊόντων πώλησης ☒ Διακύμανση τιμών πρώτων υλών ☒ Καμία ζήτηση Ποια είναι η μέση τιμή του γάλακτος τα τελευταία 5 χρόνια? Ποιες πρώτες ύλες χρησιμοποιείται περισσότερο? Ποιο είναι το κόστος της ανόδου των τιμών των πρώτων υλών? Ποια προϊόντα έχουν την χαμηλότερη ζήτηση?
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ 	☒ Επενδύσεις ☒ Ρευστότητα – διαθέσιμα ☒ Δάνεια / επιτόκια δανεισμού Έγιναν νέες επενδύσεις? Ποιου ύψους? Έχει ο αγρότης προβλήματα με τις τράπεζες? Επιτόκιο δανεισμού? Κυμαινόμενο ή σταθερό? Διάρκεια δανείου?
ΠΑΡΑΓΩΓΗ 	☒ Ελλείψεις (παραγωγή γάλακτος) ☒ Ασθένειες ☒ Τύποι παραγόμενης κτηνοτροφής ☒ Μέθοδοι παραγωγής Τι απώλειες ζώων προέκυψαν? Υπάρχουν προβλήματα με ασθένειες? Ποιες? Μειώσατε την παραγωγή κτηνοτροφών? Ποια είναι η μέγιστη χωρητικότητα του αχυρώνα?
ΑΝΘΡΩΠΟΙ 	☒ Εναλλαγή γενεών ☒ Αντικατάσταση υπηρεσιών Ακολουθούν την εναλλαγή των γενεών? Από ποιες ασθένειες πάσχουν περισσότερο οι ιδιοκτήτες? Υπάρχει διαθεσιμότητα από άλλους υπαλλήλους για να καλύψουν μια απώλεια σε περίπτωση ασθένειας?
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ 	☒ Αγροτική παραγωγή ΕΕ ☒ Νομοθετικές ρυθμίσεις για την προστασία του περιβάλλοντος, για φορολογία και επιδοτήσεις Κατάργηση ποσοστώσεων παραγωγής Διαθεσιμότητα γης για καλλιέργεια Κόστος γης? Ενοικίαση ή αγορά? Περιορισμός των κανόνων για την κατασκευή κτηνοτροφικών εγκαταστάσεων

2.1.3. Βήμα 3: Αξιολόγηση

Στο βήμα 3 αξιολογείται κάθε παράγοντας **κινδύνου** σε σχέση με την **πιθανότητα** (υψηλή, μέτρια ή χαμηλή) να επηρεαστεί η αγροτική μονάδα. Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται μια δεύτερη αξιολόγηση: αποτιμάται η **σημαντικότητα** (η οικονομική επίπτωση σε ευρώ) του κάθε κινδύνου για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί.



* Σημειώνεται ότι ο υπολογισμός της σημαντικότητας εμπεριέχει κάποιες δυσκολίες. Επομένως, η μέθοδος RISK WHEEL συστήνεται όταν ο **σύμβουλος διαθέτει κάποιες οικονομικές γνώσεις**. Για την διευκόλυνση της εργασίας του συμβούλου, ο αγρότης θα πρέπει να του διαθέσει όλα τα απαραίτητα στοιχεία, έτσι ώστε να μπορέσει να εκτιμήσει την οικονομική επίπτωση των κινδύνων.

Παράδειγμα:

Στο ακόλουθο παράδειγμα παρουσιάζεται η αξιολόγηση της πιθανότητας και της σημαντικότητας των κινδύνων που συνεχονται με τον ανθρώπινο παράγοντα (βήμα 1 και 2).

ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	Περιγραφή	Εκτίμηση ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑΣ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ (Οικονομική επίπτωση σε €)
Εναλλαγή γενεών	Θάνατος	Χαμηλή	15000
Αντικατάσταση υπηρεσιών	Κόστος νόσου να αντικατασταθεί από άλλο εταίρο ή εργαζόμενο	Μέτρια	3650

2.1.4. Βήμα 4: Χειρισμός

Το βήμα αυτό αφορά το **χειρισμό των παραγόντων κινδύνου**. Οι πιθανότητες χειρισμού των κινδύνων είναι οι εξής:

- ☒ **Να τους δεχθούμε**
- ☒ **Να τους αποφύγουμε**
- ☒ **Να τους μεταφέρουμε**
- ☒ **Να τους μειώσουμε**

Η απόφαση αυτή εξαρτάται από την ανοχή στον κίνδυνο του κάθε ιδιοκτήτη - αγρότη (**Risk taking**):

- ☒ Μη διαθέσιμος στην ανάληψη κινδύνων
- ☒ Ουδετερότητα στον κίνδυνο
- ☒ Διαθέσιμος στην ανάληψη κινδύνων

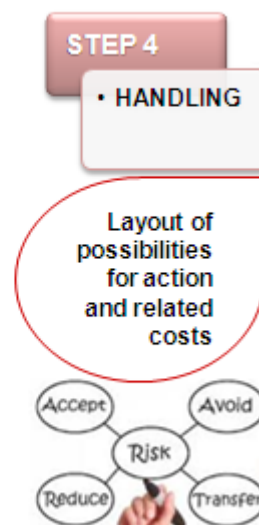
Από την άλλη πλευρά, εκτός της Ανάληψης Κινδύνων, θα πρέπει να συνεκτιμηθεί η **Ικανότητα Κινδύνων** που βασίζεται σε δεδομένα, όπως εάν ο κίνδυνος που αναλαμβάνεται είναι περιορισμένος ή όχι, εάν εξαρτάται από άλλους παράγοντες όπως: εάν ο αγρότης είχε πραγματοποιήσει σημαντικές επενδύσεις στο παρελθόν, εάν έχει δεσμευθεί με πολλά δάνεια, κλπ.

Παράδειγμα:

Στο παράδειγμα που ακολουθεί γίνεται παρουσίαση (α) της Ανάληψης Κινδύνου και (β) της Ικανότητας Κινδύνου.

Σύμφωνα με τη μεθοδολογία, ο τρόπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων της αποτύπωσης των κινδύνων (βήμα 2), της αξιολόγησης (βήμα 3) και του χειρισμού (βήμα 4) φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

What can the farmers do about the risks?



ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	Αξιολόγηση κινδύνων συγχώνευσης 2 μονάδων και επένδυση σε νέο αχυρώνα
ΑΝΑΛΗΨΗ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	Μεγάλη προθυμία ανάληψης κινδύνων
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΙΝΔΥΝΟΥ	Περιορισμός λόγω πρότερων επενδύσεων

ΚΙΝΔΥΝΟΣ	Περιγραφή	Εκτίμηση ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΑΣ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤ		
			A (Οικονομική επίπτωση σε €)	ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ & ΔΡΑΣΕΙΣ	
ΑΓΟΡΑ	Διακύμανση τιμών	Μεταβολή τιμών ζωοτροφών και συμπυκνωμένων πρώτων υλών	Υψηλή	21.000	Μείωση
		Μεταβολή τιμών γάλακτος	Μέτρια	84.000	Αποδοχή
		Μεταβολή τιμών καυσίμων και ενέργειας	Υψηλή	15.000	Μείωση
ΟΙΚΟΜΙΚΑ	Δάνειο	Ικανότητα αποπληρωμής δανείου (ποσό / έτος)	Υψηλή	42.000	Αποδοχή
	Επιτόκιο δανεισμού	Αύξηση του κυμαινόμενου επιτοκίου του δανείου	Υψηλή	7.000	Αποδοχή
	ΠΑΡΑΓΩΓΗ	Αγελάδες	Προσαρμογή αγελάδων στο νέο αχυρώνα - στάβλο	Υψηλή	12.000
Μείωση της παραγωγής γαλακτοκομικών προϊόντων			Υψηλή	3.960	Μείωση
Καλλιέργειες		Ενοικίαση νέας έκτασης γης για παραγωγή (10 Ha.)	Υψηλή	4.000	Αποδοχή
		Μείωση της παραγωγής της καλλιέργειας	Χαμηλή	5.000	Μείωση
ΑΝΘΡΩΠΟΙ	Εναλλαγή γενεών	Θάνατος ενός εταίρου ή εργαζόμενου στη μονάδα	Χαμηλή	15000	Αποδοχή
	Αντικατάστασ η υπηρεσιών	Κόστος αντικατάστασης ενός εταίρου ή εργαζομένου	Μέτρια	3650	Αποδοχή
	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Κανόνες κατασκευής στάβλου	Υψηλή	6.000	Αποδοχή
Περιβαλλοντικοί περιορισμοί		Μέτρια	50.000	Μείωση	

2.1.5. Βήμα 5: Εφαρμογή

Στο τελευταίο βήμα ο σύμβουλος παρουσιάζει στον ιδιοκτήτη της μονάδας το σχέδιο δράσης που περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες κινδύνου της εκμετάλλευσης. Το σχέδιο αυτό αναπαρίσταται με μορφή τροχού - RISK WHEEL. Στη συνέχεια πρέπει να καταλήξουν για την **εφαρμογή** των δράσεων που περιλαμβάνει. Τέλος, η μέθοδος συστήνει την **παρακολούθηση** των δράσεων αυτών, την αναθεώρηση των παραγόντων κινδύνου και των σημαντικών αποφάσεων για τουλάχιστον ένα χρόνο.



ΤΡΟΧΟΣ ΚΙΝΔΥΝΩΝ - RISK WHEEL

Ο σύμβουλος αναλαμβάνει να ετοιμάσει μια πρόταση προς την εκμετάλλευση, η οποία αφορά ένα σχέδιο δράσης σε μορφή Τροχού Κινδύνων. Για την σχεδίαση του Τροχού Κινδύνων - Risk Wheel είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη τα παρακάτω:

- ☒ **Στόχος (Στρατηγικοί στόχοι ή Στρατηγική)**
- ☒ **Ανάληψη Κινδύνων**
- ☒ **Ικανότητα Κινδύνων**
- ☒ **Τύποι κινδύνων: περιγραφή**
- ☒ **Οικονομική επίπτωση (€) (Σημαντικότητα)**
- ☒ **Εκτίμηση πιθανότητας**
- ☒ **Διαχείριση κινδύνων**

Όλα τα προαναφερθέντα επιμέρους ζητήματα αναπαρίστανται μέσω του Τροχού Κινδύνων (Risk Wheel), όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα, το οποίο συμπίπτει με το παράδειγμα που παρουσιάστηκε νωρίτερα.



Description	Economic effect in €
Assessment of probability	Management of Risks

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Κεφάλαιο 3. Τεστ κατανόησης

Το τεστ αυτό έχει ως στόχο να ελέγξει το βαθμό κατανόησης εκ μέρους των εκπαιδευομένων στα θεωρητικά και πρακτικά ζητήματα που παρουσιάστηκαν. Ο εκπαιδευόμενος πρέπει να απαντήσει σωστά στις ερωτήσεις.

1. Η μέθοδος RISK WHEEL βοηθά τους αγρότες προκειμένου να:
 - a) Λάβουν αποφάσεις σε στρατηγικό επίπεδο
 - b) Αντιληφθούν τους παράγοντες κινδύνου και να δώσουν προτεραιότητα στις προσπάθειες που πρέπει να καταβληθούν στη μονάδα τους
 - c) Αποφύγουν κάθε παράγοντα κινδύνου στη μονάδα
2. Στη συνέντευξη μεταξύ του ιδιοκτήτη και του συμβούλου:
 - a) Οι δύο εξετάζουν την κερδοφορία της μονάδας
 - b) Ο σύμβουλος ρωτά τον ιδιοκτήτη για τους παράγοντες κινδύνου της μονάδας
 - c) Ο ιδιοκτήτης ενημερώνει τον σύμβουλο πως είναι η μονάδα και ποια είναι η στρατηγική του
3. Κατ' ελάχιστον αποτυπώνονται όλοι οι τύποι κινδύνων που αφορούν:
 - a) Αγορά, λογιστικά, οικονομικά, παραγωγή και περιβάλλον
 - b) Αγορά, παραγωγή, άνθρωποι, κερδοφορία και περιβάλλον
 - c) Αγορά, παραγωγή, άνθρωποι, οικονομικά και περιβάλλον
4. Στο βήμα 3, ποιες παραμέτρους πρέπει να εκτιμήσει ο σύμβουλος?
 - a) Πιθανότητες και οικονομική σημαντικότητα
 - b) Κερδοφορία και οικονομική σημαντικότητα
 - c) Πιθανότητα και παραγωγή
5. Τι μπορεί να κάνουν οι αγρότες για τους κινδύνους?
 - a) Μοιραστούν, μειώσουν, αποδεχτούν ή αποφύγουν
 - b) Μειώσουν, αποδεχτούν ή αποφύγουν
 - c) Αποδεχτούν, αποφύγουν, μειώσουν και μεταφέρουν
6. Τι πληροφορίες συγκεντρώνει ο Τροχός Κινδύνων (Risk Wheel)?
 - a) Το σχέδιο δράσης βελτιστοποίησης της στρατηγικής της εκμετάλλευσης
 - b) Μια νέα στρατηγική που θα ακολουθήσει ο ιδιοκτήτης της μονάδας
 - c) Τις απαραίτητες δράσεις για την αποφυγή κάθε τύπου κινδύνου

Οι σωστές απαντήσεις στην επόμενη
σελίδα

Αποτελέσματα τεστ κατανόησης:

Ερωτήσεις	Σωστή απάντηση
n° 1	b
n° 2	c
n° 3	c
n° 4	a
n° 5	c
n° 6	a

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ☒ LEONARDO. [website] [Consulted the March 16, 2015]

Available at: <http://www.leonardo.org.uk/>

- ☒ STRAT-TRAINING PROJECT. [website] [Consulted the March 16, 2015]

Available at: <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

- ☒ KNOWLEDGE CENTRE FOR AGRICULTURE [website] [Consulted the March 17, 2015]

Available at: <http://www.seges.dk/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ - ΜΑΘΗΣΗΣ

ΖΗΤΗΜΑΤΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΪΗΣΗ (Κλίμακα από 1 έως 5): 1: Πολύ λίγο 2: Λίγο 3: Αρκετά 4: Πολύ 5: Πάρα πολύ
Σου φαίνεται χρήσιμη η μέθοδος RISK WHEEL για επαγγελματική χρήση στην συμβουλευτική αγροτών? Θεωρείς ότι είναι ένας καλός τρόπος για την υποστήριξη των μικρών μονάδων προκειμένου να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις? Έχεις κατανοήσει αρκετά καλά τη μέθοδο? Ενδιαφέρεσαι να μάθεις και άλλα εργαλεία? Πως αξιολογείς τις μεθόδους διδασκαλίας του εκπαιδευτή?	
ΣΧΟΛΙΑ (Προτάσεις βελτίωσης):	



Manual for training: CLEAR VISION METHOD

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	84
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ	
ΒΑΣΗΣ	85
Κεφάλαιο 1. Θεωρητική βάση	85
1.1. Τι είναι η μέθοδος CLEAR VISION?	85
Κεφάλαιο 2. Βάσεις μεθοδολογίας	87
2.1. Η μεθοδολογική διαδικασία του CLEAR VISION	87
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	101
Κεφάλαιο 3. Τεστ κατανόησης	101
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	104

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΜΕΘΟΔΟΣ CLEAR VISION

Η μέθοδος Clear Vision (*'Y Voir Clair'* στα Γαλλικά) αναπτύχθηκε το έτος 1999 από την AC3A (*Chambres d'Agriculture de l'Arc Atlantique*), δηλαδή τον ίδιο οργανισμό που ανέπτυξε και τη μέθοδο PERFEA. Ο οργανισμός αυτός μαζί με τον οργανισμό *Resolia*, αποτελούν ένα δίκτυο Αγροτικών Επιμελητηρίων στη Γαλλία.

Το CLEAR VISION αποτελεί σήμα κατατεθέν από το έτος 2002 (CLEAR VISION®).

Το εγχειρίδιο αυτό παρουσιάζει τη μέθοδο και τον τρόπο που οι σύμβουλοι μπορούν να υποστηρίξουν τους μικρούς ιδιοκτήτες - επιχειρηματίες για να ορίσουν τα πραγματικά τους προβλήματα και να γίνουν πιο ανεξάρτητοι στη διαχείριση της μονάδας τους.



Παρουσίαση θεωρητικής και μεθοδολογικής βάσης

Κεφάλαιο 1. Θεωρητική βάση

1.1. Τι είναι η μέθοδος CLEAR VISION?

Το **CLEAR VISION** είναι ένα εργαλείο που **καθοδηγεί τους αγρότες για να δουν πιο καθαρά τα προβλήματα που υπάρχουν** στη μονάδα τους. Επίσης η μέθοδος **βοηθά στην δημιουργία ενός χρήσιμου ‘οδικού χάρτη’** για την ανάπτυξη της μονάδας τους.

Με άλλα λόγια, το **CLEAR VISION** αποτελεί ταυτόχρονα ένα εργαλείο αλλά και μια προσέγγιση που επιδιώκει την έρευνα των πραγματικών αναγκών των αγροτών στη διαδικασία συμβουλευτικής προς τους αγρότες. Δηλαδή, εξετάζονται με συστηματικό τρόπο τα προβλήματα που υπάρχουν από ένα πλήθος διαφορετικών οπτικών (αγρονομικών, κοινωνικο-οικονομικών, οικογενειακών, γειτονίας με άλλες μονάδες, κλπ) αξιολογώντας το συνολικό περιβάλλον λειτουργίας της εκμετάλλευσης.

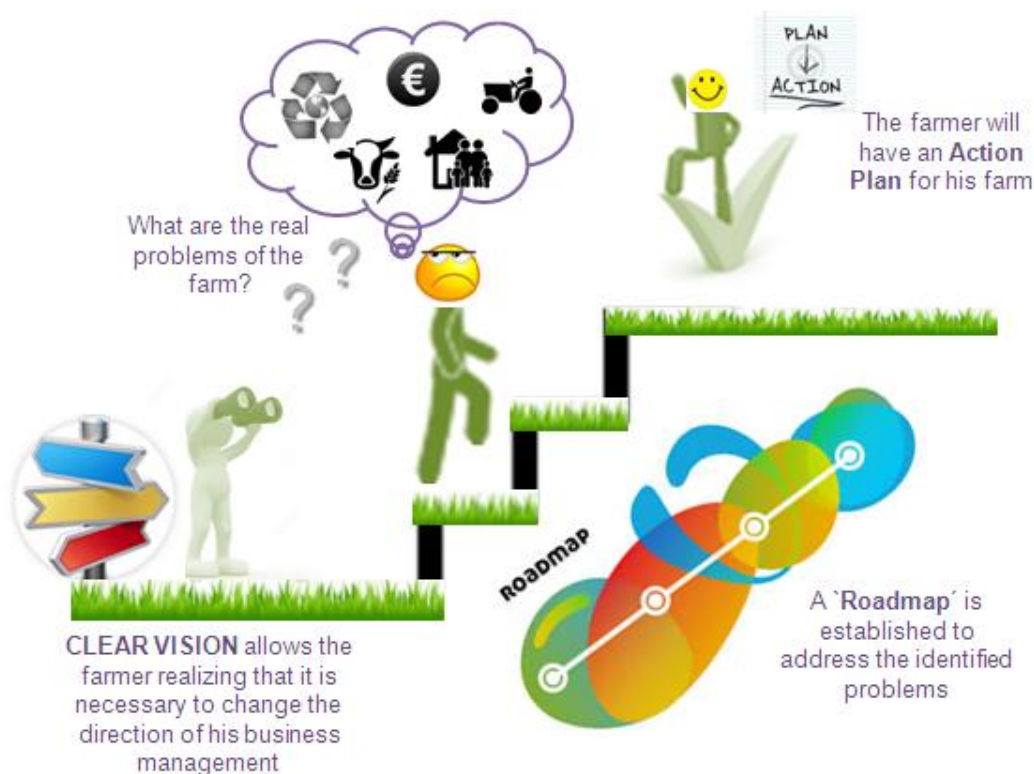
Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στον σύμβουλο να κατανοήσει την κατάσταση που επικρατεί στην αγροτική εκμετάλλευση, μέσω **συνεντεύξεων** και συνεργασίας που επιδιώκει να έχει με τον ιδιοκτήτη. Επομένως, ο σύμβουλος πρέπει να ιεραρχήσει κατά κάποιο τρόπο τις ερωτήσεις του προκειμένου να προσδιορίσει τα κύρια προβλήματα που υπάρχουν και στη συνέχεια να αναπτύξει ένα ‘οδικό χάρτη’. Αυτός ο ‘οδικός χάρτης’ αποτελεί το **σχέδιο δράσης** που αντιμετωπίζει τα ζητήματα που υπάρχουν.

Τα πλεονεκτήματα για τον αγρότη είναι σημαντικά: θα μπορέσει να ακροαστεί τα προβλήματα που τον απασχολούν μέσω ενός τρίτου προσώπου, να ακούσει τα ανοίγματα των νέων προοπτικών και τις ευκαιρίες, με πολύ χαμηλό κόστος, με εμπιστευτικότητα, καθώς κι ένα λειτουργικό «οδικό χάρτη» που χτίστηκε με αυτόν για αυτόν.

Η εφαρμογή της μεθόδου Clear Vision δεν αφορά μόνο την περίπτωση ύπαρξης τεχνικών ζητημάτων – προβλημάτων αλλά και τις περιπτώσεις που ο αγρότης δεν έχει μια ξεκάθαρη εικόνα των ζητημάτων – προβλημάτων της μονάδας του ειδικά όταν αυτά είναι περιπλεγμένα.

Πότε μια αγροτική εκμετάλλευση χρειάζεται έναν Clear Vision σύμβουλο?

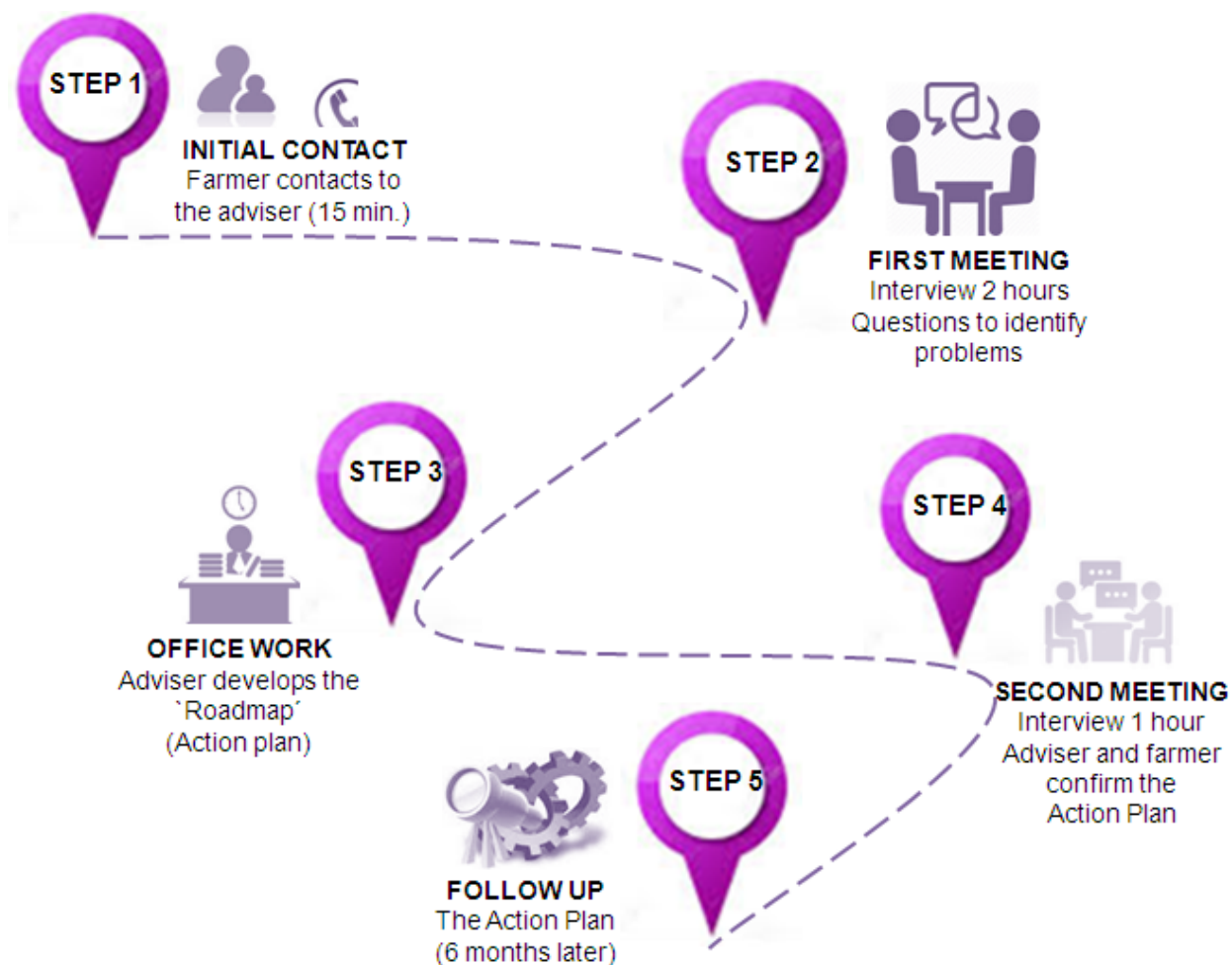
- ☑ Στις ατομικές αγροτικές μονάδες ο Clear Vision σύμβουλος είναι χρήσιμος σε κάθε φάση της παραγωγής ή στις περιπτώσεις που προκύπτουν επιπτώσεις από εξωτερικά γεγονότα (κλίμα, προϊόν, τιμές) ή εσωτερικά γεγονότα (μεταφορές, εγκατάλειψη μιας τεχνολογίας, συνθήκες εργασίας, αλλαγή παραγωγής, νέες επενδύσεις, συγκρούσεις, ...).
- ☑ Σε μονάδες που δουλεύουν συλλογικά ο Clear Vision σύμβουλος είναι χρήσιμος όταν προκύπτουν αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον (προστασία της ποιότητας των υδάτων, κατασκευή ενός δρόμου ή επέκταση χωροταξικού σχεδιασμού μιας πόλης, κλπ).



Κεφάλαιο 2. Βάσεις μεθοδολογίας

2.1. Η μεθοδολογική διαδικασία του CLEAR VISION

Τα βήματα της μεθοδολογικής διαδικασίας είναι:



Μεθοδολογία:

Αυτό το εργαλείο συμβουλευτικής περιλαμβάνει:

ΒΗΜΑ 1. Αρχική επικοινωνία (τηλεφωνική επικοινωνία του ιδιοκτήτη της εκμετάλλευσης και του συμβούλου διάρκειας 15 λεπτών).

Η τηλεφωνική συζήτηση αφορά την υπάρχουσα κατάσταση και τα προβλήματα της μονάδας.

ΒΗΜΑ 2. Πρώτη συνάντηση (ο σύμβουλος έχει την πρώτη συνάντηση 'πρόσωπο με πρόσωπο' με τον αγρότη – δίωρη συνέντευξη).

Προτείνεται η πρώτη συνάντηση να γίνει στην αγροτική μονάδα. Ο σύμβουλος θέτει ερωτήσεις προκειμένου να:

- ☒ Διευκολύνει τη συζήτηση, η οποία εστιάζει στις πληροφορίες που περιγράφει ο αγρότης.
- ☒ Προσδιορίζει τα κύρια προβλήματα της αγροτικής μονάδας και να βοηθήσει τον αγρότη να αναγνωρίσει τις επαγγελματικές ευκαιρίες και τελικά να προβληματιστεί για ζητήματα που προκύπτουν στη διάρκεια της συνέντευξης.

ΒΗΜΑ 3. Εργασία γραφείου (ο σύμβουλος στο γραφείο ετοιμάζει τον 'οδικό χάρτη')

Ο σύμβουλος ομαδοποιεί τα ζητήματα και τις ευκαιρίες και ετοιμάζει ένα πρώτο σχέδιο δράσης – 'οδικό χάρτη' – για την εκμετάλλευση.

ΒΗΜΑ 4. Δεύτερη συνάντηση ('πρόσωπο με πρόσωπο, διάρκεια 1 ώρα)

Μετά την παρέλευση 2 – 3 εβδομάδων, ο σύμβουλος ξαναεπισκέπτεται την αγροτική μονάδα και οριστικοποιεί μαζί με τον ιδιοκτήτη το σχέδιο δράσης.

ΒΗΜΑ 5. Παρακολούθηση (πρόσωπο με πρόσωπο ή τηλεφωνική επικοινωνία, διάρκεια 1 ώρα)

Μετά την παρέλευση 1 έως 6 μηνών το αργότερο, η σύμβουλος επικοινωνεί με τον αγρότη και συζητά μαζί του για την πρόοδο ή την αναθεώρηση του σχεδίου δράσης.

2.1.1. Βήμα 1: Αρχική επικοινωνίας

Ο αγρότης και ο σύμβουλος έχουν μια σύντομη συζήτηση για τα γενικά ζητήματα της αγροτικής μονάδας και κανονίζουν την επόμενη συνάντησή τους (βλ. βήμα 2).

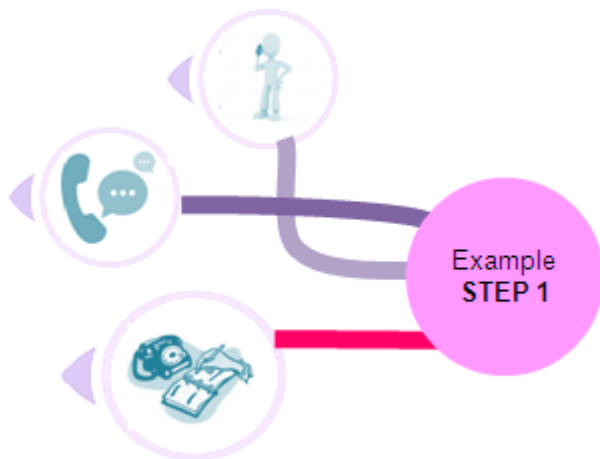


Στη συζήτηση αυτή μεταξύ συμβούλου και αγρότη:

- ☒ Ο αγρότης σκιαγραφεί την κατάσταση και τα προβλήματα της μονάδας του
- ☒ Ο σύμβουλος θέτει διερευνητικού τύπου ερωτήσεις για να επεκτείνει τη συζήτηση και να λάβει περισσότερη πληροφόρηση
- ☒ Ο σύμβουλος συγκεντρώνει όλες τις πληροφορίες σε ½ μέγιστου σελίδα
- ☒ Ορίζεται η `πρόσωπο με πρόσωπο` συνάντηση που θα έχουν

Στο στάδιο αυτό δεν είναι αναγκαίο να δοθούν λεπτομερείς πληροφορίες εκ μέρους του αγρότη, αλλά να αναφέρει τα κύρια σημεία, όπως:

- ☒ Τη δομή λειτουργίας (κατάσταση, προσωπικό, εγκαταστάσεις, ...)
- ☒ Τις δραστηριότητες (παραγωγή, υπηρεσίες, ...)
- ☒ Τις εξωτερικές σχέσεις (μάρκετινγκ, σχέσεις που έχει στην περιοχή του, ...)



Οι πληροφορίες που πρέπει να συγκεντρωθούν από αυτή τη συζήτηση μεταξύ συμβούλου και αγρότη είναι για παράδειγμα οι ακόλουθες:

- ✓ Είναι ένα αγρόκτημα που παράγει δημητριακά και αραβόσιτο κτηνοτροφής
- ✓ Παράγει χαμηλότερα από τη δυνατότητα που έχει αλλά και την παραγωγή στην περιοχή
- ✓ Τα ζιζάνια του αραβόσιτου κυριαρχούν εντός της σαιζόν
- ✓ Ο καλλιεργητής επεδίωξε τα τελευταία χρόνια:
 - i. Αύξηση της λίπανσης (προκειμένου να αντιμετωπίσει την χαμηλή παραγωγή λόγω χαμηλών νιτρικών)
 - ii. Αύξηση ζιζανιοκτόνων (προκειμένου να αντιμετωπίσει τη χαμηλή παραγωγή χλόης που χρησιμοποιεί ως κτηνοτροφή λόγω ζιζανίων)
 - iii. Καθυστέρηση φύτευσης (προκειμένου να αντιμετωπίσει την χαμηλή απόδοση λόγω της αυξημένης υγρασίας της άνοιξης όταν έκανε πρώιμη φύτευση)
 - iv. Αλλαγή καλλιεργειών (προκειμένου να αντιμετωπίσει τη χαμηλή παραγωγή λόγω ασυμβατότητας της καλλιέργειας με τις εδαφολογικές συνθήκες)
- ✓ Συμπέρασμα: Όλα τα αποτελέσματα από τις προαναφερόμενες αλλαγές ήταν απογοητευτικά
- ✓ *Κύρια προβλήματα καλλιέργειας: Χαμηλή απόδοση - παραγωγή για συνεχόμενα έτη, όταν παλαιότερα η μονάδα είχε υψηλή απόδοση - παραγωγή*
- ✓ Ο σύμβουλος κανονίζει μια συνάντηση με τον αγρότη και συζητά πιο διεξοδικά το πρόβλημα: *πχ 10 ημέρες αργότερα, στο σπίτι του ιδιοκτήτη της μονάδας.*

2.1.2. Βήμα 2: Πρώτη συνάντηση

Ο σύμβουλος αναλαμβάνει τη **συνέντευξη** με τον αγρότη. Κάνει ερωτήσεις στον αγρότη προκειμένου να συγκεντρώσει τις αναγκαίες πληροφορίες που είναι χρήσιμες σύμφωνα με την μεθοδολογική προσέγγιση.



THE INTERVIEW

'FACE TO FACE'

Χαρακτηριστικά της συνέντευξης

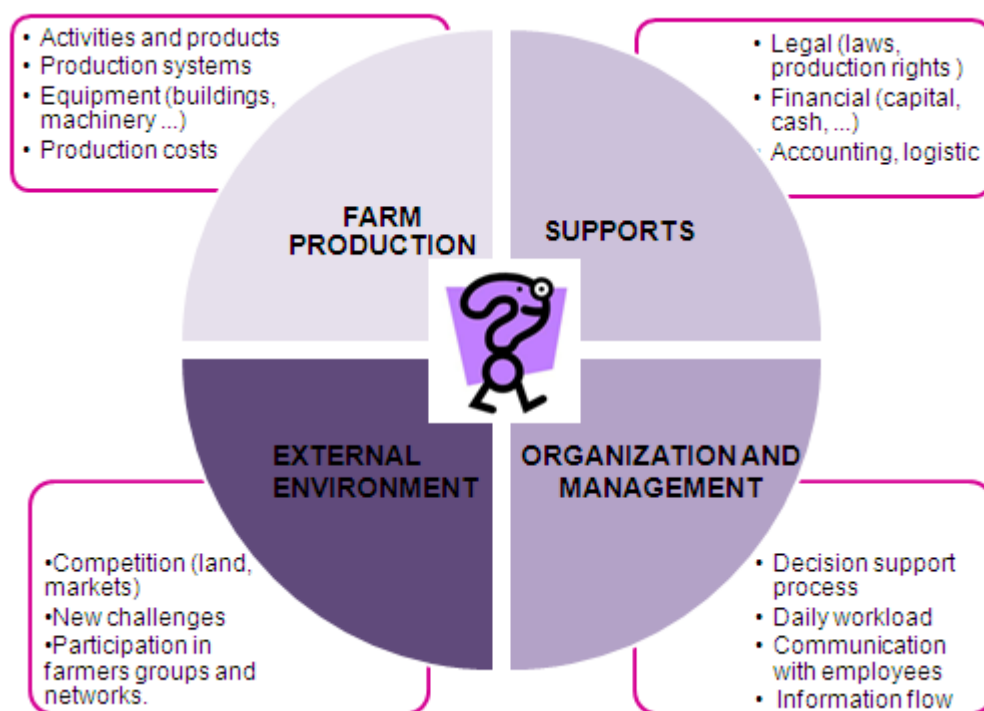
Τα κύρια χαρακτηριστικά της συνέντευξης είναι:

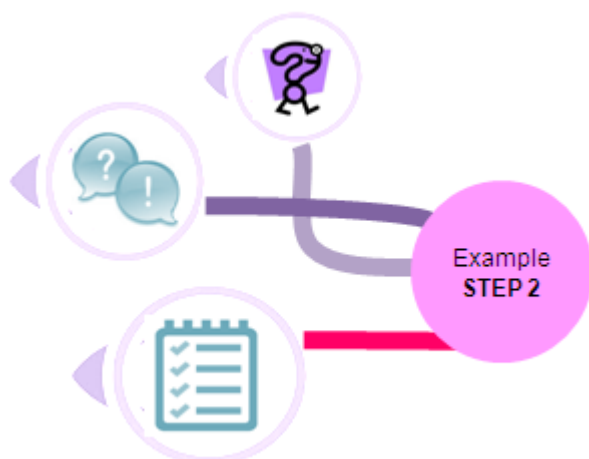
- ☒ Είναι προτιμότερο να γίνει η συνέντευξη στο σπίτι του αγρότη
- ☒ Τα μέλη της οικογένειας του αγρότη μπορούν να συμμετέχουν στη συνέντευξη
- ☒ Διάρκεια συνάντησης: περίπου 2 ώρες
- ☒ Η ενεργητική ακρόαση εκ μέρους του συμβούλου είναι απαραίτητη προϋπόθεση
- ☒ Ο σύμβουλος πρέπει να ανακαλύψει όλα τα ζητήματα που απασχολούν τη μονάδα με ανοικτό μυαλό. Πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τη συνθετότητα της κατάστασης πριν προχωρήσει στην πρόταση ενός σχεδίου δράσης

Ο σύμβουλος θα πρέπει να περιγράφει όσο πιο πιστά γίνεται τα λόγια των ιδιοκτητών της αγροτικής μονάδας

Μια προσέγγιση για τις ερωτήσεις που θέτει ο σύμβουλος

Ο σύμβουλος πρέπει να ακούσει προσεκτικά τον ιδιοκτήτη της αγροτικής μονάδας και να θέσει διερευνητικού τύπου ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις τίθενται για να προσδιοριστούν τα ζητήματα που αφορούν την εκμετάλλευση. Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντικό ο σύμβουλος να βασίσει τις ερωτήσεις του σε κάποιες λέξεις – κλειδιά. Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζονται κάποιες λέξεις – κλειδιά, οι οποίες βοηθούν στη διερεύνηση όλων των τομέων που σχετίζονται με την αγροτική μονάδα.





ΜΕΡΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ (σύμβουλος)	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ (ιδιοκτήτης)
Πόσο καιρό ασχολείσαι με τις καλλιέργειες και το έδαφος ήταν πάντα αδύνατο - φτωχό?	15 χρόνια ασχολούμαι αλλά μόνο τα τελευταία 5 χρόνια έχω προβλήματα με το έδαφος
Ποια είναι η κατάσταση γονιμότητας του εδάφους?	Δεν είμαι σίγουρος αλλά χρειάζεται αρκετό άζωτο κάθε χρόνο
Ποια είναι τα κύρια ζιζάνια στην καλλιεργούμενη έκταση?	Στα δημητριακά (κριθάρι/σιτάρι) τα κύρια είναι τα μαλακά ζιζάνια αλλά στην καλλιέργεια αραβόσιτου για κτηνοτροφία το <i>Echinochloa crus-galli</i>
Τι μέτρα λαμβάνεις για τον έλεγχο της χλόης που βγαίνει ανάμεσα στα σπαρτά?	Χρησιμοποιώ χημικά για τον έλεγχο της χλόης
Τι καλλιεργούσες πριν?	Ζαχαρότευτλα
Υπήρξαν προβλήματα με τις καλλιέργειες ζαχαρότευτλων και ποιες ήταν οι συνθήκες συγκομιδής;	Η καλλιέργεια είχε υψηλή απόδοση αλλά υπήρξαν αρκετά χρόνια που η συγκομιδή ήταν δύσκολη και είχε υποστεί ζημιά η επιφάνεια των εδαφών
(...)	

2.1.3. Βήμα 3: Εργασία γραφείου

Ο σύμβουλος ετοιμάζει ένα **προσχέδιο δράσεων** σε αυτό το στάδιο. Για το λόγο αυτό λαμβάνει υπόψη του όλες τις πληροφορίες που έχει συγκεντρώσει και επεξεργάζεται τα αποτελέσματα.



Ο σύμβουλος ορίζει τις περιοχές – κλειδιά του 2^{ου} βήματος και προτείνει λύσεις για διαφορετικά σενάρια.

Τελικά, συντάσσει μια **αναφορά** (1 έως 1½ σελίδα, η οποία βασίζεται στις απαντήσεις που έλαβε), η οποία είναι βοηθητική στη σύνταξη του τελικού σχεδίου δράσης του επόμενου βήματος (βήμα 4).

Για την σύνταξη του 'οδικού χάρτη', ο σύμβουλος μπορεί να χρησιμοποιήσει **μερικά εργαλεία** που προτείνει η μέθοδος CLEAR VISION, όπως:

- Πίνακας Απαντήσεων
- Ανάλυση SWOT
- Κύκλοι μάθησης

Ακολουθεί η επεξήγηση αυτών των εργαλείων.



A. Πίνακας Απαντήσεων: Χρήσιμος πίνακας συγκέντρωσης όλων των απαντήσεων

Ο πίνακας δίνει την ευχέρεια στον σύμβουλο να δομήσει τις απαντήσεις που έλαβε στη διάρκεια της συνέντευξης. Με βάση τις λέξεις – κλειδιά, στις οποίες στήριξε τις ερωτήσεις του (εξωτερικό περιβάλλον, διαχείριση, υποστήριξη και παραγωγή), θα πρέπει να συσχετίσει τις απαντήσεις σε τέσσερα επίπεδα των λέξεων - κλειδιών, όταν τα επίπεδα αφορούν: δράσεις, επιλογές, στρατηγικές και ευθύνες.

Έτσι, με βάση τις λέξεις – κλειδιά και τα τέσσερα επίπεδα που αναλύεται κάθε λέξη - κλειδί, ο σύμβουλος θα συντάξει τον Πίνακα Απαντήσεων, όπως το ακόλουθο παράδειγμα:

EXTERNAL ENVIRONMENT				
MANAGEMENT				
SUPPORT				
PRODUCTION				
	Actions	Choices	Strategies	Responsibilities

- ☒ Δράσεις: ο σύμβουλος εντοπίζει μια ή περισσότερες δράσεις επιδιώκοντας να βρει λύση στα προβλήματα και στις προκλήσεις της μονάδας. Για αυτό ο σύμβουλος θέτει δράσεις για κάθε μια περιοχή – κλειδί του πίνακα.
 - ο Παράδειγμα για τη λέξη-κλειδί Παραγωγή (Production): Επιστροφή σε μια εναλλαγή των καλλιεργειών, παραγωγή ζαχαρότευτλου.
- ☒ Στο επίπεδο των 'επιλογών' θα πρέπει να ληφθούν υπόψη διαφορετικές κατευθύνσεις, πλεονεκτήματα ή / και μειονεκτήματα.
 - ο Παράδειγμα σε σχέση με την Παραγωγή: Θα έπρεπε να είναι εφικτό να καλλιεργήσει εκτός των άλλων και alfalfa αλλά θα χρειαζόταν να επενδύσει σε νέο εξοπλισμό.

- ☒ Στρατηγικές: Θα έπρεπε να υπάρχει μια σειρά προτεραιοτήτων, η οποία να στοχεύει στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων, συμβατών με τις δυνατότητες της μονάδας.
 - ο Παράδειγμα από την Παραγωγή: Αξιοποίηση τεχνολογικών καινοτομιών στις νέες καλλιέργειες.
- ☒ Ευθύνες: Αναφέρεται στο άτομο που θα έχει την ευθύνη υλοποίησης της δράσης (-εων).

B. Ανάλυση SWOT

Ένα άλλο εργαλείο που μπορεί να υποστηρίξει την ομαδοποίηση – κατηγοριοποίηση των απαντήσεων που προέκυψαν από τη συνέντευξη είναι η Ανάλυση SWOT.

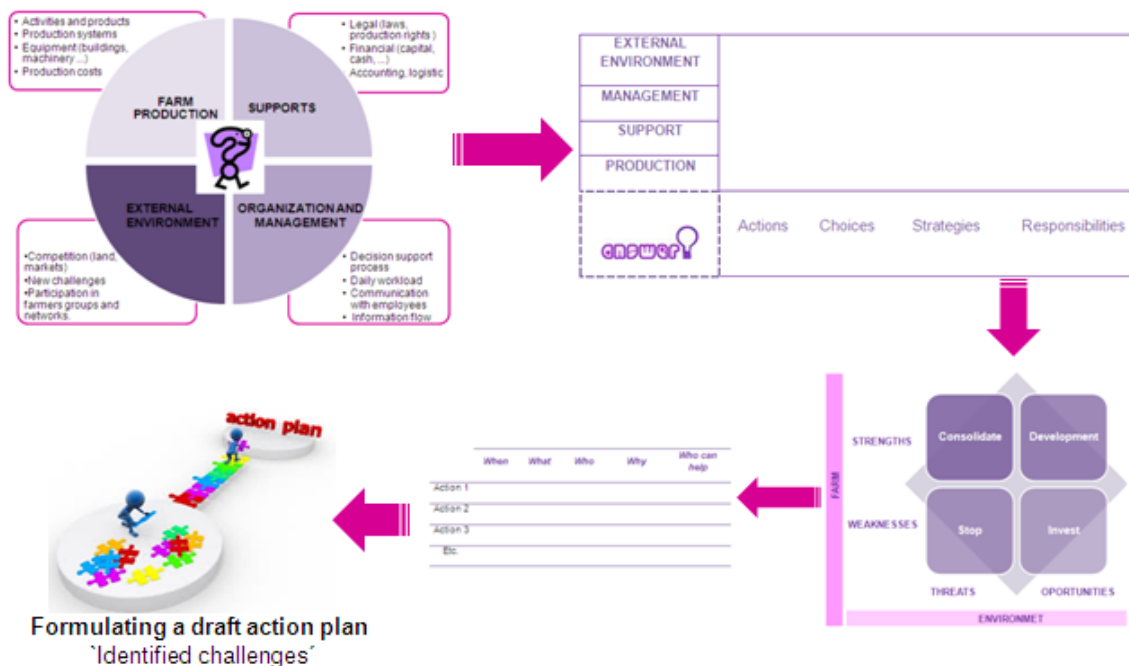
Οι απαντήσεις ομαδοποιούνται με γνώμονα τους τομείς: Αδυναμίες, Απειλές, Δυνατά σημεία ή Ευκαιρίες. Επιπλέον, το συγκεκριμένο εργαλείο όταν χρησιμοποιείται για τις ανάγκες του CLEAR VISION βοηθά και σε μια άλλη διαφοροποίηση: εάν δηλαδή υπάρχουν ζητήματα που σχετίζονται με το εσωτερικό περιβάλλον της αγροτικής μονάδας (δυνατά σημεία και αδυναμίες) ή το εξωτερικό περιβάλλον της (απειλές και ευκαιρίες).

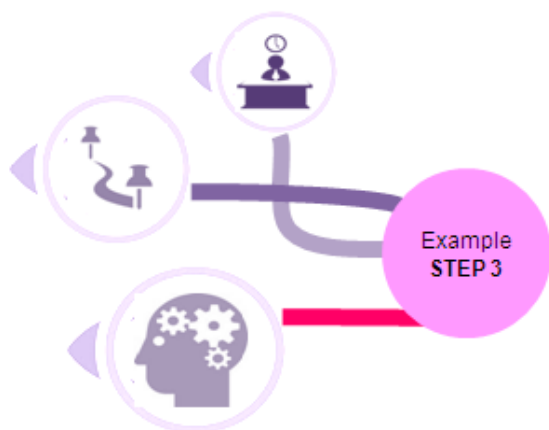
Με γνώμονα τα παραπάνω, το ακόλουθο σχήμα βοηθά τον σύμβουλο να τοποθετήσει κάθε μια απάντηση στο κατάλληλο πλαίσιο (κουτάκι). Συνεπώς, για τις απαντήσεις που ο σύμβουλος έχει εντάξει σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, θα προτείνει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν. Δηλαδή, ενέργειες όπως: εάν πρέπει να υπάρξει συνέχεια ή περαιτέρω ανάπτυξη ή διακοπή ή επένδυση για μια δράση.



‘Κύκλος μάθησης’: η συλλογή εργαλείων

Ο ‘κύκλος μάθησης’ είναι ένα κατάλληλο εργαλείο για την αυτό-αξιολόγηση της εργασίας που πραγματοποιήσε στο γραφείο του ο σύμβουλος. Επίσης, είναι ένας μηχανισμός που υποδεικνύει τη σειρά προτίμησης της χρήσης των διαφορετικών εργαλείων εκ μέρους του συμβούλου.





Σε συνέχεια του παραδείγματος των βημάτων 1 και 2, τώρα γίνεται παρουσίαση των αποτελεσμάτων εφαρμογής των διαφορετικών εργαλείων που επεξηγήθηκαν νωρίτερα.

Με τη βοήθεια του εργαλείου του Κύκλου Μάθησης, ο σύμβουλος ανακαλύπτει μια σειρά ζητημάτων που αφορούν το αρχικό πρόβλημα:

- ☒ *Η γονιμότητα του εδάφους σε σχέση με τα φωσφορικά, το κάλιο και το pH. Χρειάζεται να ελέγξεις τη γονιμότητα του εδάφους ξανά ή να κάνεις εδαφολογικές αναλύσεις προκειμένου να αποκλειστεί μια υπάρχουσα ανεπάρκεια.*
- ☒ *Η δομή του εδάφους μπορεί να έχει προβλήματα συμπαγοποίησης: Χρειάζεται να εφαρμοστούν τεχνικές έρευνας του εδάφους προκειμένου να διερευνηθεί η δομή του και εάν η συμπαγοποίηση αποτελεί ένα πρόβλημα.*
- ☒ *Τα χημικά που χρησιμοποιούνται θα πρέπει να εξετασθεί κατά πόσο είναι κατάλληλα για την καταπολέμηση των ζιζανίων της καλλιέργειας.*

Ο σύμβουλος αναλύει και οργανώνει όλες τις πληροφορίες και προτείνει κάποιες λύσεις.

Για παράδειγμα, για το πρόβλημα της συμπαγοποίησης του εδάφους:

Αφού κάνετε τις απαραίτητες μελέτες του εδάφους, είναι πολύ σημαντικό να δώσετε ιδιαίτερη προσοχή στο χρόνο φύτευσης, στα μηχανήματα που χρησιμοποιείται και στη δυνατότητα συχνότερης εναλλαγής των καλλιεργειών.

2.1.4. Βήμα 4: Δεύτερη Συνάντηση

Το βήμα αφορά τη **δεύτερη συνάντηση** μεταξύ συμβούλου & αγρότη. Δύο-τρεις εβδομάδες μετά την πρώτη συνέντευξη ο σύμβουλος συναντά τον αγρότη για να συζητήσουν το προσχέδιο δράσεων που έχει ετοιμάσει.



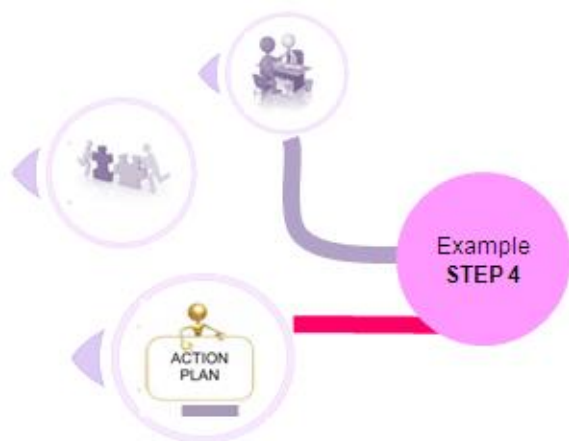
Συζητάνε την καταλληλότητα του κειμένου και ενδεχόμενες αλλαγές που μπορεί να γίνουν. Στο τέλος, θα πρέπει να καταλήξουν στο τελικό σχέδιο δράσης.

Η αναφορά για το Σχέδιο Δράσης

Η αναφορά για το σχέδιο δράσης περιλαμβάνει τις προτάσεις του συμβούλου, οι οποίες αποτελούν τον 'οδικό χάρτη' για τον ιδιοκτήτη της εκμετάλλευσης.

Η αναφορά πρέπει να περιλαμβάνει: τις δράσεις που πρέπει να γίνουν, τους υπευθύνους, πότε πρέπει να γίνουν οι δράσεις και ποια είναι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Το εύρος του κειμένου δεν θα πρέπει να ξεπερνά τη ½ σελίδα.



Τελικά, το παράδειγμα του Κεφαλαίου 2 ολοκληρώνεται με το σχέδιο δράσης που προτείνει ο σύμβουλος στον αγρότη.

ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΗΣ

ΔΡΑΣΗ	ΠΟΙΟΣ	ΠΟΤΕ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
Συνεργασία για την προοδευτική εξέλιξη του συστήματος καλλιέργειας	Σύμβουλος – Αγρότης Ομάδα αγροτών με όμοια προβλήματα?	Όσο νωρίτερα γίνεται	Συζητήσεις και επισκέψεις σε άλλες καλλιέργειες για παρατήρηση των διαφορετικών συνθηκών βελτίωσης εισοδήματος, συνθηκών εργασίας γονιμότητας εδάφους
Επίσκεψη στην εκμετάλλευση: σκάψιμο εδαφών και έλεγχος συμπίεσης εδάφους	Σύμβουλος – Αγρότης	Άμεσα	Συμπύεση Ναι/Όχι
Προσαρμογές σε περίπτωση συμπίεσης εδαφών	Αγρότης	Άνοιξη	Μείωση πιθανής συμπίεσης εδάφους
Υπολογισμός ρυθμού σποράς	Σύμβουλος/αγρότης	Άνοιξη	Καλύτερη ρύθμιση
Επιλογή κατάλληλων ζιζανιοκτόνων για καταπολέμηση ζιζανίων	Σύμβουλος/αγρότης	Άνοιξη	Μείωση αρχικού ανταγωνισμού
Επίσκεψη στην εκμετάλλευση τον Ιούνιο και αξιολόγηση καλλιεργειών	Σύμβουλος/αγρότης	Καλοκαίρι	Έχει βελτιωθεί η καλλιέργεια στις φτωχές περιοχές?
Επανεξιολόγηση του σχεδίου δράσης μετά την συγκομιδή	Σύμβουλος/αγρότης	Οκτώβριος	

2.1.5. Βήμα 5: Παρακολούθηση

Μετά την παρέλευση 1 έως 6 μηνών, ο σύμβουλος κάνει μια επαφή με τον αγρότη για να δει την πορεία εκτέλεσης του σχεδίου δράσης (είτε `πρόσωπο με πρόσωπο` ή τηλεφωνικά). Είναι σημαντικό να επανελεγχθεί η απόδοση του σχεδίου δράσης και να γίνουν κάποιες πιθανές ενημερώσεις για την πορεία εκτέλεσής του.



ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Κεφάλαιο 3. Τεστ κατανόησης

Το τεστ έχει ως στόχο να ελέγξει εάν οι εκπαιδευόμενοι κατανόησαν τα θεωρητικά και πρακτικά ζητήματα.

Κάθε εκπαιδευόμενος απαντά στις ερωτήσεις επιλέγοντας τις σωστές απαντήσεις

1. Η μέθοδος CLEAR VISION είναι ένα εργαλείο που βοηθά τους ιδιοκτήτες:
 - a) Να αναπτύξουν ένα οδικό χάρτη της αγροτικής μονάδας
 - b) Να λύσουν προβλήματα που προκύπτουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον
 - c) Να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις
2. Η εφαρμογή του CLEAR VISION απαιτεί την θεώρηση των παρακάτω:
 - a) Του εσωτερικού περιβάλλοντος της μονάδας και του περιβάλλοντός της
 - b) Των οικονομικών παραγόντων
 - c) Των εξωτερικών παραγόντων
3. Ποιες είναι οι λέξεις – κλειδιά που πρέπει να διερευνήσει ο σύμβουλος στην πρώτη συνέντευξη?
 - a) Είδος παραγωγής, υποστήριξη και διοίκηση
 - b) Είδος παραγωγής, λογιστικά, ημερήσιος φόρτος και εξωτερικό περιβάλλον
 - c) Είδος παραγωγής, υποστήριξη, εξωτερικό περιβάλλον και οργανισμός
4. Στο 4^ο βήμα ο 'Κύκλος Μάθησης' χρησιμοποιείται:
 - a) Για προτάσεις στο μέλλον
 - b) Για επιβεβαίωση του τελικού σχεδίου δράσης
 - c) Δεν χρησιμοποιείται στο 4^ο αλλά στο 3^ο στάδιο
5. Το σχέδιο δράσης περιλαμβάνει τα παρακάτω:
 - a) Δράσεις, γιατί, πότε και πως
 - b) Δράσεις, ποιος, πότε και αποτελέσματα
 - c) Δράσεις, που, πότε και αποτελέσματα
6. Πόσος χρόνος πρέπει να περάσει για να αρχίσει η παρακολούθηση του σχεδίου δράσης?
 - a) 2-3 εβδομάδες μετά την επιβεβαίωση του σχεδίου δράσης
 - b) 1-3 μήνες μετά την επιβεβαίωση του σχεδίου δράσης
 - c) 1-6 μήνες μετά την επιβεβαίωση του σχεδίου δράσης

Αποτελέσματα τεστ κατανόησης:

Ερωτήσεις	Σωστή απάντηση
n° 1	a
n° 2	a
n° 3	c
4	c
n° 5	b
n° 6	c

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ☒ LEONARDO. [website] [Consulted the April 1, 2015]

Available at: <http://www.leonardo.org.uk/>

- ☒ STRAT-TRAINING PROJECT. [website] [Consulted the April 6, 2015]

Available at: <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ – ΜΑΘΗΣΗΣ

ΖΗΤΗΜΑΤΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (Κλίμακα από 1 έως 5): 1: Πολύ λίγο 2: Λίγο 3: Αρκετά 4: Πολύ 5: Πάρα πολύ
Θεωρείς τη μέθοδο CLEAR VISION χρήσιμη για επαγγελματική συμβουλευτική αγροτών? Θεωρείς ότι αποτελεί ένα καλό τρόπο υποστήριξης των μικρών εκμεταλλεύσεων για να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις? Κατάλαβες καλά τη μεθοδολογία? Ενδιαφέρεσαι να μάθεις και άλλα εργαλεία? Πως αξιολογείς τις διδακτικές τεχνικές του εκπαιδευτή?	
ΣΧΟΛΙΑ (Προτάσεις βελτίωσης):	



Manual for training: **SAFARI METHOD**

Περιεχόμενα

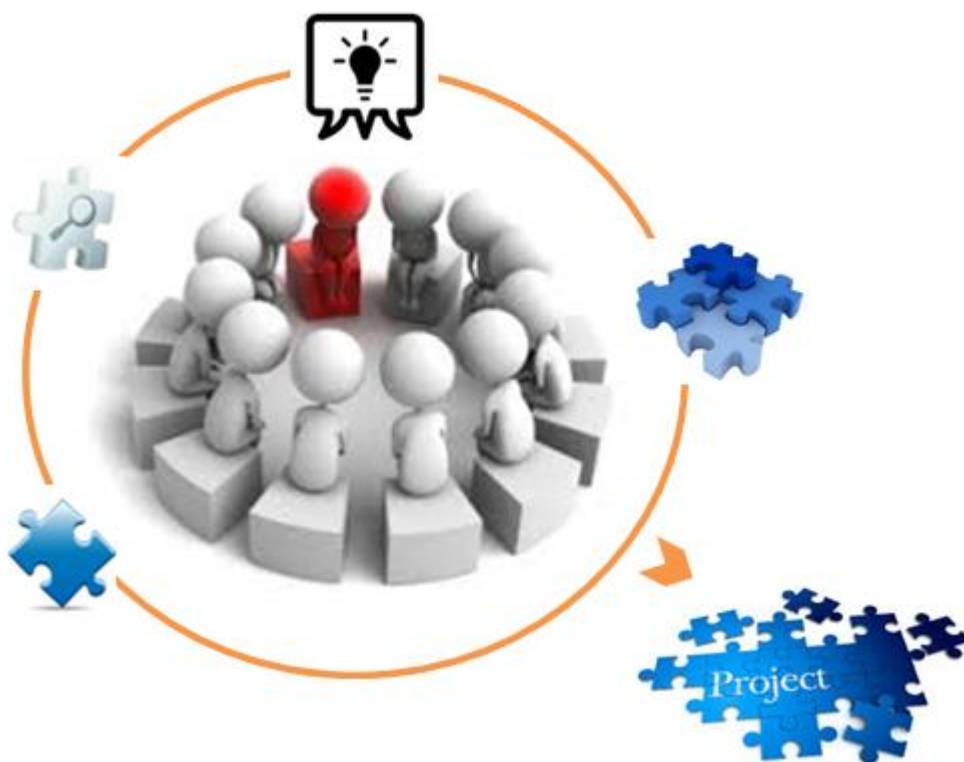
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	107
ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ	
ΒΑΣΗ	108
Κεφάλαιο 1. Βασικά θεωρητικά ζητήματα	108
1.1. Τι είναι η μέθοδος SAFARI?	108
Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογικά ζητήματα	110
2.1. Πως εφαρμόζεται το SAFARI?	110
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	116
Κεφάλαιο 3. Τεστ κατανόησης	116
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	118
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	119

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ΜΕΘΟΔΟΣ SAFARI

Η μέθοδος SAFARI είναι ένα εργαλείο που αναπτύχθηκε από τον Οργανισμό Σχολών Επαγγελματικής Κατάρτισης της Γαλικίας (Ισπανία) - Federation of Vocational Training Schools EFA Galicia (Spain), και ως εργαλείο εντάχθηκε στο έργο STRAT-Training.

Αξιοποιώντας το εργαλείο SAFARI, ο σύμβουλος μπορεί να συνεργαστεί με μια ομάδα αγροτών προκειμένου να τους βοηθήσει να ορίσουν και να εφαρμόσουν ένα βιώσιμο πρότζεκτ για μια συγκεκριμένη αγροτικού χαρακτήρα επιχειρηματική προσπάθεια.



ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΒΑΣΗ

Κεφάλαιο 1. Βασικά θεωρητικά ζητήματα

1.1. Τι είναι η μέθοδος SAFARI?

Η εφαρμογή της μεθόδου **SAFARI** έχει ως σκοπό να **βοηθήσει μια ομάδα αγροτών** (συνεταιριστές, μέλη ενώσεων ...) να **ορίσουν ένα ή περισσότερα πρότζεκτς** (συλλογικής ή ατομικής δράσης) και να βρουν ένα **πρακτικό τρόπο** να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της περιοχής.

Υπάρχουν πολλά μεθοδολογικά εργαλεία που στοχεύουν στη σχεδίαση ενός πρότζεκτ και στην υποστήριξη μιας στρατηγικής πορείας όταν ένα πρότζεκτ έχει σαφώς προσδιοριστεί. Ωστόσο, το πρόβλημα είναι να οριστεί ποιο είναι τελικά το πρότζεκτ που θα υλοποιηθεί και πως θα προχωρήσει η υλοποίησή του. Επομένως, μέσω του **SAFARI** **καταβάλλεται προσπάθεια διερεύνησης των διαφορετικών επιλογών, διαχείρισης των διαφορετικών ιδεών και τελικώς ο ορισμός του πρότζεκτ που θα είναι ωφέλιμο για μια συγκεκριμένη περιοχή.**

Η συγκεκριμένη μεθοδολογική προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί σε αγροτικές περιοχές, όπου λειτουργούν μικρές εκμεταλλεύσεις και δραστηριοποιούνται επιχειρηματίες (νέοι άνεργοι ή/και νέοι αγρότες) που επιθυμούν να κάνουν μια αρχή, να βελτιώσουν ή να προσαρμόσουν τη μονάδα τους στις τρέχουσες συνθήκες. Ακόμη η μεθοδολογική προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί σε οργανισμούς και φορείς που επιδιώκουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, να αυξήσουν την παραγωγικότητα, κλπ. Έτσι, το SAFARI παράσχει την απαραίτητη καθοδήγηση για τον ορισμό μιας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας, ενός πρότζεκτ.

Σημειώνεται ότι η μέθοδος αυτή έχει ήδη αξιοποιηθεί με επιτυχία σε αρκετούς τομείς, όπως:

- ☑ Σε περιπτώσεις νέων που ζουν σε αγροτικές περιοχές και επιθυμούν να βελτιώσουν την επιχειρηματικότητά τους: *Κέντρο Αγροτικής Ανάπτυξης EFA Ισπανίας - Center for Rural Development EFA Fonteboa in Coristanco – A Coruña (Spain).*
- ☑ Σε περιπτώσεις τοπικών φορέων να ορίσουν τις δεξιότητες των μελών τους: στη Γαλλία, *Volunteers of ADMR (Association of Home help in the Rural Middle).*

Τι είναι απαραίτητο για να τεθεί σε εφαρμογή αυτή η μέθοδος? – Το επιχειρησιακό σχέδιο

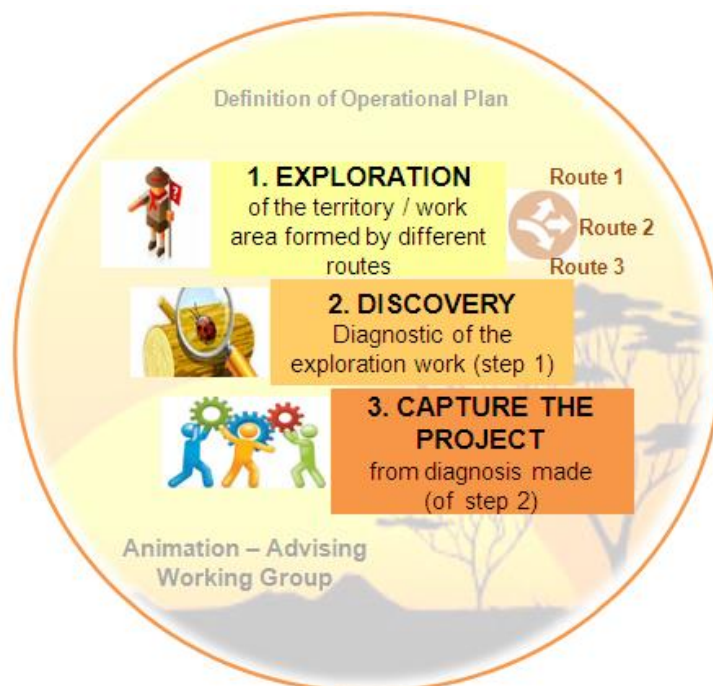
Η μέθοδος SAFARI προϋποθέτει ένα επιχειρησιακό σχέδιο που να περιλαμβάνει ορισμένα στοιχεία. Επομένως, είναι αναγκαίο να οριστούν τα ακόλουθα στοιχεία:



Κεφάλαιο 2. Μεθοδολογικά ζητήματα

2.1. Πως εφαρμόζεται το SAFARI?

Η εφαρμογή του SAFARI γίνεται μέσω μιας μεθοδολογικής διαδικασίας:



Το εργαλείο: Πρόγραμμα εργασίας

Όπως παρουσιάζεται στο προηγούμενο σχήμα, η μεθοδολογική διαδικασία αποτελείται από τρία κύρια βήματα, αν και καθένα αναλύεται σε επιμέρους εργασίες – **Συνεδρίες εργασίας (Work sessions)**.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πριν την έναρξη των δραστηριοτήτων του πρώτου σταδίου (Εξερεύνηση), θα πρέπει να γίνουν κάποιες προκαταρκτικές συνεδρίες που θα προετοιμάσουν τη διαδικασία εργασίας που θα ακολουθηθεί.

Το χρονοδιάγραμμα-Πρόγραμμα Εργασίας - **Work Schedule** είναι οργανωμένο έτσι ώστε να είναι σαφώς ορισμένες οι διαδικασίες που θα γίνουν με χρήση του εργαλείου SAFARI.

Στον προγραμματισμό είναι αναγκαίο να περιληφθούν:

- ☒ **΄Συνεδρία Εργασίας΄** (αρίθμηση)
- ☒ **Περιεχόμενο:** τι αφορά η ΄συνεδρία εργασίας΄?
- ☒ **Χρόνος:** χρονική προσέγγιση της διάρκειας της συνεδρίας εργασίας
- ☒ **Συμμετέχοντες:** οι άνθρωποι που θα συμμετέχουν σε κάθε συνεδρία εργασίας
- ☒ **Τόπος:** που θα γίνει η συνεδρία εργασίας

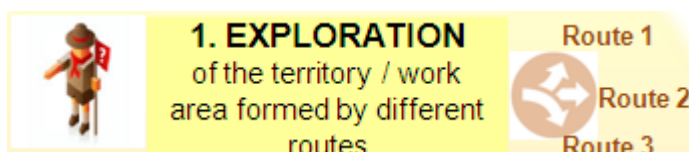
Στη συνέχεια παρουσιάζεται το Πρόγραμμα Εργασίας, όπως προτείνεται από το SAFARI.

Συνεδρία Εργασίας	Αντικείμενο	Διάρκεια	Συμμετέχοντες	Τόπος
1	Εργασίες που προηγούνται σχετικά με τα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν: συλλογή δεδομένων	90 min.	Σύμβουλος/Ομάδα εργασίας	Γραφεία επιχείρησης, συμβούλου ...)
2	Προγραμματισμός εργασιών	90 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Χώρος εργασίας
3	1. ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ φάση: Ορισμός των οδών και της διερευνητικής στρατηγικής εκ μέρους της ομάδας εργασίας η οποία καθοδηγείται από τον σύμβουλο	120 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Χώρος εργασίας
4	Διεξαγωγή έρευνας από την ομάδα εργασίας ακολουθώντας την στρατηγική που περιγράφηκε (ο αριθμός των συνεδριών μπορεί να είναι μεγαλύτερος ή μικρότερος ανάλογα με τις οδούς που θα χρησιμοποιηθούν και την στρατηγική).	120 min.	Ομάδα εργασίας-επιτόπια έρευνα	Περιοχή/χωριό, κλπ.
5	Ο ρόλος του συμβούλου είναι μόνο καθοδηγητικός προς τους συμμετέχοντες.	120 min.	Ομάδα εργασίας-επιτόπια έρευνα	Περιοχή/χωριό, κλπ.
6	Ο σύμβουλος επεξεργάζεται όλα τα κείμενα, στοιχεία κλπ, μαζί με όλες τις πληροφορίες που προέκυψαν από την εργασία της ομάδας	120 min.	Ομάδα εργασίας-επιτόπια έρευνα	Περιοχή/χωριό, κλπ.
7	2. ΑΝΑΚΑΛΥΠΤΙΚΗ φάση: Η ομάδα κάνει επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν στη φάση της έρευνας.	90 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Χώρος εργασίας
9	Η ομάδα αναλαμβάνει μια διάγνωση σε σχέση με αυτές τις πληροφορίες μέσω SWOT και καταλήγει σε συμπεράσματα ...	90 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Χώρος εργασίας
10	3. Φάση ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ: Με βάση τα ευρήματα της διερεύνησης, οι συμμετέχοντες δεσμεύονται για ένα πρότζεκτ (ατομικό ή συλλογικό).	120 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Χώρος εργασίας
11	Οι συμμετέχοντες παρουσιάζουν λεπτομερώς το πρότζεκτ και όλοι συμβάλλουν σε αυτή τη τελική φάση εκφράζοντας κάποιες λεπτομέρειες, προσαρμογές που πρέπει να γίνουν ...	120 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Χώρος εργασίας
12	Προετοιμασία ενός κειμένου εκ μέρους του συμβούλου με τα τελικά αποτελέσματα. Το κείμενο διανέμεται στους συμμετέχοντες.	120 min.	Σύμβουλος/Ομάδα εργασίας	Γραφείο (επιχείρησης, συμβούλου ...)

* Η διάρκεια και η τοποθεσία των συναντήσεων μπορεί να τροποποιείται κάθε φορά ανάλογα τις ανάγκες.

2.1.1. Βήμα 1: ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ

Κατά το πρώτο στάδιο, ο σύμβουλος συναντά μια ομάδα ιδιοκτητών - επιχειρηματιών για την αντιμετώπιση (ή διερεύνηση) των κύριων ζητημάτων μιας συγκεκριμένης περιοχής. Στη συνέχεια, η ομάδα εργασίας επικυρώνει τις διαφορετικές οδούς στρατηγικής.



Ωστόσο, πριν την ανάλυση και συζήτηση των διαφορετικών οδών, ο σύμβουλος θα πρέπει να συλλέξει δεδομένα για το πρόβλημα και να ετοιμάσει μια γραπτή αναφορά για κάθε ομάδα αγροτών. Με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώνονται, οι αγρότες μπορούν να ξεκινήσουν μια συζήτηση και μια αδρή περιγραφή της στρατηγικής τους.

Λαμβάνοντας υπόψη το χρονοδιάγραμμα της μεθόδου, ο αριθμός των συνεδριών μπορεί να είναι μεγαλύτερος ή μικρότερος (μεγάλος αριθμός διαφορετικών οδών μάλλον απαιτεί μεγαλύτερο αριθμό συνεδριών).

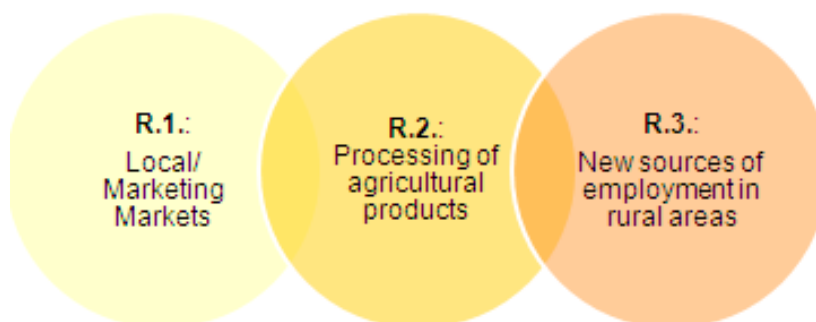
Επομένως, οι φάσεις στο βήμα της διερεύνησης είναι:

- Συλλογή δεδομένων και ορισμός πλαισίου του προβλήματος -ων (σύμβουλος)
- Συζήτηση και επικύρωση των οδών που θα ακολουθηθούν (ομάδα εργασίας). Η μέθοδος προτείνει ως μέσα τα παρακάτω:



*Visiting companies
Interviews with entrepreneurs
Internet search
Public administration, law*

- Ορισμός διαφορετικών οδών. Ένα παράδειγμα:



d) Ο σύμβουλος ετοιμάζει μια γραπτή αναφορά των αποτελεσμάτων της ομάδας εργασίας

☒ **εκμεταλλεύσεις** που συνεργάζονται μέσω ενός συνεταιρισμού



Example : STEP 1

☒ **Ομάδα εργασίας:** διευθυντές ατομικών εκμεταλλεύσεων ή οργανισμών (8 άτομα)

Στο παράδειγμα αυτό το ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ αποτελείται από 7 συνεδρίες εργασίας.

Συνεδρία εργασίας	Αντικείμενο	Διάρκεια	Συμμετέχοντες	Τόπος
1	Εργασίες που προηγούνται στα ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπισθούν: Συλλογή δεδομένων, πλαίσιο - Τεχνική και οικονομική κατάσταση αγροτικής παραγωγής - Εργασίες σχετιζόμενες με την παραγωγή - Αβεβαιότητα σε σχέση με την παγκοσμιοποίηση της αγοράς	90 min.	Σύμβουλος/Ομάδα εργασίας	Γραφείο
2	Προγραμματισμός εργασιών	90 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Χώρος εργασίας
3	1. ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ φάση: Ορισμός των οδών και της στρατηγικής εκ μέρους της ομάδας εργασίας – καθοδήγηση από σύμβουλο Ορισμός 3 οδών: 1^η οδός: διαφοροποίηση: κηπευτικά, λοιπή παραγωγή, τουρισμός <i>Τι:</i> Πόροι, ευκαιρίες, ανάγκες, ανταγωνισμός ... <i>Πως:</i> Προγραμματισμός επισκέψεων, μελέτες περιπτώσεων, συναντήσεις με επαγγελματίες, τεκμηριωμένη πληροφόρηση, κλπ. 2^η οδός: Μετασχηματισμός <i>Τι:</i> Πόροι, ευκαιρίες, ανάγκες, ανταγωνισμός... <i>Πως:</i> ΡΠρογραμματισμός επισκέψεων, μελέτες περιπτώσεων, συνεργασία με επαγγελματίες, τεκμηριωμένη πληροφόρηση, κλπ. 3^η οδός: Εμπορευματοποίηση Οικονομική προσέγγιση <i>Τι:</i> Άμεσες πωλήσεις, τοπικές αγορές, εξειδικευμένα καταστήματα... <i>Πως:</i> Επισκέψεις, συνεντεύξεις, επαφή με διανομείς κλπ. Πωλήσεις μέσω διαδικτύου on-line Επέκταση πωλήσεων στην εθνική και παγκόσμια αγορά	120 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Χώρος εργασίας συνεταιρισμού
4	Διεξαγωγή έρευνας εκ μέρους της ομάδας ακολουθώντας τη στρατηγική που επιλέχθηκε. Ο ρόλος τους συμβούλου είναι καθοδηγητικός – συντονιστικός.	120 min.	Ομάδα εργασίας-επιτόπια έρευνα	Περιοχή/χώριό, κλπ.
5		120 min.	Ομάδα εργασίας-επιτόπια έρευνα	Περιοχή/χώριό, κλπ.
6		120 min.	Ομάδα εργασίας-επιτόπια έρευνα	Περιοχή/χώριό, κλπ.
7	Ο σύμβουλος επεξεργάζεται τα κείμενα και τα στοιχεία καθώς και όλες τις πληροφορίες της διερευνητικής φάσης που είχε αναλάβει να βρει η ομάδα	120 min.	Σύμβουλος/Ομάδα εργασίας	Γραφείο

2.1.2. Βήμα 2: ΑΝΑΚΑΛΥΨΗ

Το βήμα αυτό έχει ως στόχο την επικύρωση των αποτελεσμάτων της διερευνητικής φάσης.

Η ομάδα εργασίας εστιάζει σε μια προσπάθεια διάγνωσης με βάση τις πληροφορίες. Επομένως, η μέθοδος SAFARI συστήνει μια τεχνική που βασίζεται στην ανάλυση **SWOT**, – για κάθε διαφορετική οδό αναλύονται: *δυνατά σημεία, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές.*



2. DISCOVERY
Diagnostic of the exploration work (step 1)



Example : **STEP 2**

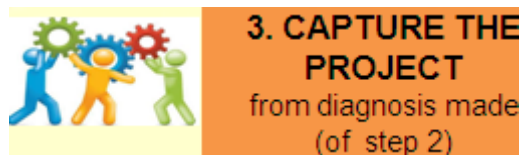
Σε συνέχεια του παραδείγματος από το Βήμα 1, η Διερευνητική διαδικασία για μια συγκεκριμένη οδό, είναι:

Το ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ περιλαμβάνει 2 συνεδρίες εργασίας.

Συνεδρία εργασίας	Αντικείμενο	Διάρκεια	Συμμετέχοντες	Τόπος
8	2. ΔΙΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ φάση: η ομάδα επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα της διερευνητικής φάσης. Παράδειγμα ανάλυσης SWOT (1 ^η Οδός): Οδός 1: Διαφοροποίηση της παραγωγής κηπευτικών: Δυνατά σημεία: κλίμα, ποικιλία, διαθέσιμο εργατικό δυναμικό Αδυναμίες: παραγωγή μικρής κλίμακας, έλλειψη κατάρτισης Ευκαιρίες: Συνεταιρισμός Κηπευτικών, ζήτηση στην τοπική αγορά και στα σούπερ μάρκετ, χαμηλή επένδυση. Απειλές: ανταγωνισμός από παρόμοια προϊόντα εισαγωγής, έλεγχος αλυσίδων εμπορίας	90 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Αίθουσα εργασίας στον συνεταιρισμό
9	Απειλές: ανταγωνισμός από παρόμοια προϊόντα εισαγωγής, έλεγχος αλυσίδων εμπορίας	90 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Αίθουσα εργασίας στον συνεταιρισμό

2.1.3. Βήμα 3: ΑΝΑΛΗΨΗ PROJECT

Η ομάδα εργασίας πρέπει να καταλήξει στο καλύτερο project (ατομικό ή συλλογικό) μέσω της διαγνωστικής διαδικασίας και της διερευνητικής φάσης.



3. CAPTURE THE PROJECT
from diagnosis made (of step 2)

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες πρέπει να βρουν την καλύτερη στρατηγική για να χειριστούν τα ζητήματα.

Δηλαδή, όλα τα μέλη της ομάδας πρέπει να συμμετέχουν στον ορισμό του προβλήματος παρέχοντας στοιχεία, δεδομένα, κλπ.



Τελικά, ο σύμβουλος ετοιμάζει ένα γραπτό κείμενο – οδηγό που περιλαμβάνει τα τελικά αποτελέσματα.



Example : STEP 3

CAPTURE

Συνεδρία εργασίας	Αντικείμενο	Διάρκεια	Συμμετέχοντες	Τόπος
10	3. Φάση ΑΝΑΛΗΨΗΣ: Μέσω των ευρημάτων και αποτελεσμάτων οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν το project	120 min.	Ομάδα εργασίας/Σύμβουλος	Αίθουσα συνεταιρισμού
11	ΕΝΑ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟ ΕΡΓΟ: οι διευθυντές που συμμετέχουν δεσμεύονται στη διαφοροποίηση της παραγωγής κηπευτικών με βάση το κοινό πρότζεκτ. Εχοντας υπόψη τον όγκο της παραγωγής, ο συνεταιρισμός θα επιδιώξει το άνοιγμα/δημιουργία εμπορικών δρόμων, την παροχή τεχνικών συμβουλών, του μάρκετινγκ, ...	120 min.	Working group/Animator	Αίθουσα συνεταιρισμού
12	Ο σύμβουλος διανέμει στους συμμετέχοντες το τελικό κείμενο της κοινής συμφωνίας	120 min.	Σύμβουλος/Ομάδα εργασίας	Γραφείο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣ

Κεφάλαιο 3. Τεστ κατανόησης

Το τεστ προσδοκά να εξακριβώσει το επίπεδο κατανόησης των θεωρητικών και πρακτικών ζητημάτων της μεθόδου εκ μέρους των εκπαιδευομένων.

Κάθε εκπαιδευόμενος πρέπει να απαντήσει σωστά στις ερωτήσεις:

1. Η μέθοδος SAFARI είναι ένα εργαλείο που βοηθά τους ιδιοκτήτες:
 - a) Να ετοιμάσουν ένα χρονοδιάγραμμα εργασιών της εκμετάλλευσής τους
 - b) Να προσδιορίσουν ένα ή περισσότερα projects για την ικανοποίηση των αναγκών μιας περιοχής
 - c) Να αντιμετωπίσουν βασικά προβλήματα διοίκησης των μονάδων τους.
2. Η μεθοδολογική προσέγγιση μπορεί να εφαρμοστεί:
 - a) Σε αγροτικές περιοχές
 - b) Σε αγροτικές περιοχές με μικρές μονάδες και μικρούς ιδιοκτήτες ή /και ανέργους
 - c) Σε ατομικές εκμεταλλεύσεις
3. Πόσα άτομα μπορεί να αποτελούν την ομάδα εργασίας?
 - a) Από 5-10 άτομα
 - b) Μεταξύ 5-15 άτομα
 - c) Δεν υπάρχουν περιορισμοί
4. Τα στοιχεία του επιχειρησιακού σχεδίου είναι:
 - a) Συμμετέχοντες, τομέας εργασίας και τοποθεσία + διάρκεια συνεδριών
 - b) Σύμβουλος και ομάδα εργασίας
 - c) Συγκεκριμένη περιοχή και τοποθεσία διεξαγωγής συνεδριών
5. Τα βήματα της διαδικασίας που ακολουθεί το SAFARI είναι:
 - a) Έρευνα, ανακάλυψη και ορισμός του project
 - b) Διερεύνηση, ανακάλυψη και ανάληψη του project
 - c) Έρευνα, διερεύνηση και ανάληψη του project
6. Σημείωσε τη σωστή απάντηση:
 - a) Στο βήμα 1, η ομάδα εργασίας επικυρώνει μια οδό
 - b) Στο βήμα 2, η ομάδα εργασίας επικυρώνει το καλύτερο project (s).
 - c) Στο βήμα 3, ο σύμβουλος ετοιμάζει ένα γραπτό κείμενο-οδηγό με τα τελικά αποτελέσματα

Σωστές απαντήσεις

Αποτελέσματα τεστ κατανόησης:

Ερωτήσεις	Σωστή απάντηση
n° 1	b
n° 2	b
n° 3	b
n° 4	a
n° 5	b
n° 6	c

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ☒ LEONARDO. [website] [Consulted the May 1, 2015]

Available at: <http://www.leonardo.org.uk/>

- ☒ STRAT-TRAINING PROJECT. [website] [Consulted the May 1, 2015]

Available at: <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑΣ – ΜΑΘΗΣΗΣ

ΖΗΤΗΜΑΤΑ	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ (Κλίμακα από 1 έως 5): 1: Πολύ λίγο 2: Λίγο 3: Αρκετά 4: Πολύ 5: Πάρα πολύ
Θεωρείς τη μέθοδο SAFARI χρήσιμη ως ένα επαγγελματικό εργαλείο στη συμβουλευτική αγροτών? Θεωρείς ότι είναι ένας καλός τρόπος για να βοηθηθούν οι ιδιοκτήτες να λάβουν καλύτερες αποφάσεις? Κατάλαβες καλά την μεθοδολογία? Ενδιαφέρεσαι να μάθεις περισσότερα εργαλεία? Πως αξιολογείς τις διδακτικές μεθόδους του εκπαιδευτή?	
ΣΧΟΛΙΑ (Προτάσεις βελτίωσης): 	

Το εγχειρίδιο αυτό αναπτύχθηκε στα πλαίσια του έργου STRAT-Training, το οποίο χρηματοδοτήθηκε από το πρόγραμμα Leonardo Transfer of Innovation από τον Οκτώβριο του 2013 έως το Σεπτέμβριο του 2015.

Οι εταίροι του έργου είναι:

- The Permanent Assembly of the Chambers of Agriculture (APCA)
- The national public Centre for Educational Experimentation (SUPAGRO Florac)
- SEGES - the merger of the former Danish Knowledge Centre for Agriculture and the Danish Pig Research Centre, effective as per 1 January 2015.
- Academy of Learning, UK
- Federacion EFA Galicia
- Πολυτεχνείο Κρήτης
- Association of the Chambers of Agriculture from the Atlantic Arc (AC3A)

Για περισσότερες πληροφορίες:

<https://strattrainingproject.wordpress.com/>

