
ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΑΞΕΩΝ :

**«ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΤΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ»**

- Α.Π.7 & 8 (κωδ. MIS 372772& 372773)

ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΟΕΡΓΟΥ :

**«ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΣΕΙΣ
ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ»**

Παραδοτέο Π.4. : Οδηγίες Συμβούλων

Στόχοι του Οδηγού Συμβούλων

Ο Οδηγός Συμβούλων, στοχεύει στην προετοιμασία των συμβούλων που θα αναλάβουν την συμβουλευτική υποστήριξη των στελεχών επιχειρήσεων, κατά τον σχεδιασμό των ενεργειών εξωστρεφούς δράσης, και αποσκοπεί στην τυποποίηση των παρεχόμενων συμβουλευτικών υπηρεσιών και στην μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Το περιεχόμενο του Οδηγού Συμβούλων, στοχεύει στην ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της συμβουλευτικής υποστήριξης, ώστε να διευρύνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα της επιμόρφωσης που περιλαμβάνεται στα πλαίσια της παρούσας πρωτοβουλίας για την εξωστρέφεια, εξασφαλίζοντας τη συνάφεια του πρακτικού με το θεωρητικό μέρος του προγράμματος, συμβάλλοντας στην βελτίωση των ικανοτήτων εξωστρέφειας των στελεχών επιχειρήσεων, μέσα στο πραγματικό εργασιακό περιβάλλον τους.

Ο Οδηγός Συμβούλων για το στάδιο της συμβουλευτικής υποστήριξης των στελεχών, αναφέρεται στο σύνολο των προπαρασκευαστικών ενεργειών, για τη προετοιμασία ενός σχεδίου σε συνθήκες εξωστρέφειας.

Περιλαμβάνει όλες τις θεματικές ενότητες οι οποίες έχουν υιοθετηθεί ως κατάλληλες για την προσαρμογή των επιχειρήσεων σε εξωστρεφείς διαδικασίες, σε συνδυασμό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ομάδων στελεχών επιχειρήσεων, στις οποίες απευθύνεται το πρόγραμμα. Ταυτόχρονα, ενισχύεται από βασικές αρχές καθοδήγησης ενηλίκων και αντλεί περιεχόμενο από τις αντίστοιχες θεματικές ενότητες 'εκπαίδευσης εκπαιδευτών' πρακτικής άσκησης.

Ο Οδηγός αποτελείται από δύο Μέρη:

A. Το Γενικό Μέρος περιέχει οδηγίες και προτάσεις προς τους συμβούλους, για την κατανόηση βασικών θεμάτων που αφορούν στις διαδικασίες καθοδήγησης των στελεχών.

Περιλαμβάνει την παράθεση προτάσεων, για την οργάνωση της συμβουλευτικής διαδικασίας, ανεξάρτητα από το προφίλ των στελεχών και τόπο υλοποίησής της.

Οι προτάσεις είναι γενικού περιεχομένου, παρέχοντας την δυνατότητα αυτενέργειας του συμβούλου/καθοδηγητή, με βάση το προφίλ, τις ανάγκες, ιδιαιτερότητες, προτιμήσεις, χαρακτηριστικά της ομάδας στελεχών επιχειρήσεων.

B. Το Ειδικό Μέρος εξειδικεύεται στο θεματικό αντικείμενο των συμβουλευτικών συναντήσεων και περιέχει οδηγίες για την οργάνωση της διαδικασίας καθοδήγησης στα θέματα εξωστρεφούς προσανατολισμού, που προβλέπονται για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των στελεχών επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1.1. Σκοπός και στόχοι του προγράμματος	6
1.2. Ο ρόλος των ολοκληρωμένων προγραμμάτων δια βίου μάθησης σε θέματα εξωστρέφειας	9
1.3. Οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, για την ανάπτυξη εξωστρεφών διαδικασιών στις επιχειρήσεις	13
1.4. Οι ανάγκες, δυσκολίες και προσδοκίες των Επιχειρήσεων/Στελεχών για τον σχεδιασμό Εξωστρεφούς Προσανατολισμού	15
1.5. Οι διαστάσεις της συμβουλευτικής/καθοδήγησης ενηλίκων	
1.5.1. Οι βασικές αρχές μάθησης των ενηλίκων	17
1.5.2. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής μάθησης	20
1.5.3. Ο ρόλος του συμβούλου καθοδήγησης στην επιμόρφωση ενηλίκων	23
1.5.4. Τεχνικές οδηγίες για την επικοινωνία του συμβούλου (coach) με τους επωφελούμενους	26
1.6. Προδιαγραφές και δομή του προγράμματος ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ	
1.6.1. Μεθοδολογία υλοποίησης του προγράμματος	29
1.6.2. Διάρθρωση του Προγράμματος	31
1.6.3. Ακολουθία των σημαντικότερων ενεργειών του προγράμματος	33
1.6.4. Χρονοδιάγραμμα επιμορφωτικών ενεργειών	34
1.6.5. Διάρθρωση του προγράμματος επιμόρφωσης σε συσχέτιση με τις ενέργειες συμβουλευτικής υποστήριξης	36
1.6.6. Διαδικασίες παρακολούθησης της πορείας των εκπαιδευόμενων	37
1.7. Το επιμορφωτικό υλικό του προγράμματος ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ	
1.7.1. Διάρθρωση του υλικού επιμόρφωσης	39

1.7.2. Περιεχόμενα και θεματικές ενότητες του επιμορφωτικού υλικού	40
B. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	
2. Μεθοδολογία υποστήριξης των συμμετεχόντων κατά την εκπόνηση σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού	42
2.1. Στόχοι, δομή και οργάνωση της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας	
2.1.1. Στόχοι της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας	42
2.1.2. Προτεινόμενη δομή της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας	42
2.1.3. Προτεινόμενη ακολουθία της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας	43
2.1.4. Παραδοτέο της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας	45
2.2. Στόχοι, δομή και οργάνωση της δεύτερης συμβουλευτικής ενότητας	
2.2.1. Στόχοι της δεύτερης συμβουλευτικής ενότητας	47
2.2.2. Προτεινόμενη δομή της δεύτερης συμβουλευτικής ενότητας	48
2.2.3. Προτεινόμενη ακολουθία της δεύτερης συμβουλευτικής ενότητας	48
2.2.4. Παραδοτέο της δεύτερης συμβουλευτικής ενότητας	50
2.3. Στόχοι, δομή και οργάνωση της τρίτης συμβουλευτικής ενότητας	
2.3.1. Στόχοι της τρίτης συμβουλευτικής ενότητας	51
2.3.2. Προτεινόμενη δομή της τρίτης συμβουλευτικής ενότητας	51
2.3.3. Προτεινόμενη ακολουθία της τρίτης συμβουλευτικής ενότητας	52
2.3.4. Παραδοτέο της τρίτης συμβουλευτικής ενότητας	54
2.4. Στόχοι, δομή και οργάνωση της τέταρτης συμβουλευτικής ενότητας	
2.4.1. Στόχοι της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας	55
2.4.2. Προτεινόμενη δομή της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας	55

2.4.3. Προτεινόμενη ακολουθία της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας	56
2.4.4. Παραδοτέο της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας	57
2.5. Στόχοι, δομή και οργάνωση της πέμπτης συμβουλευτικής ενότητας	
2.5.1. Στόχοι της πέμπτης συμβουλευτικής ενότητας	58
2.5.2. Προτεινόμενη δομή της πέμπτης συμβουλευτικής ενότητας	58
2.5.3. Προτεινόμενη ακολουθία της πέμπτης συμβουλευτικής ενότητας	58
2.5.4. Παραδοτέο της πέμπτης συμβουλευτικής ενότητας	59
2.6. Παράρτημα : Σχέδιο Εξωστρεφούς Προσανατολισμού	61

A. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1.1. Σκοπός και στόχοι του προγράμματος «ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΚΤΥΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ»

Το πρόγραμμα αποτελεί μια πρωτοβουλία ανάπτυξης της Εξωστρέφειας που αναλαμβάνει να υλοποιήσει για πρώτη φορά ο ΣΕΒ, σε συνεργασία με τον ΣΕΒΕ, στην οποία έχουν τη δυνατότητα να ενταχθούν, χωρίς καμία οικονομική επιβάρυνση, συνολικά 400 στελέχη από περίπου 200 επιχειρήσεις.

Κύριος στόχος της συγκεκριμένης πρωτοβουλίας είναι η υποστήριξη και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των στελεχών επιχειρήσεων εξωστρεφούς προσανατολισμού, και κατ' επέκταση η ενίσχυση της παρουσίας τους στις διεθνείς αγορές, που θα συμβάλλει στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, προϊόντων και υπηρεσιών.

Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία, αποσκοπεί στην εδραίωση της βιώσιμης ελληνικής επιχειρηματικότητας και εστιάζει στην ολοκληρωμένη υποστήριξη και δικτύωση, για την ανάκτηση και ανάπτυξη της εξαγωγικής ικανότητας των στελεχών των ελληνικών επιχειρήσεων, ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού και των διεθνών αγορών.

Με στρατηγικό στόχο την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων για την εξωστρέφεια για την βελτίωση της ανταγωνιστικής λειτουργίας των επιχειρήσεων, επιδιώκεται η κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών επιχειρήσεων προς μια κατεύθυνση τόνωσης της εξωστρέφειας και στήριξης της εξαγωγικής, και ευρύτερα διεθνούς, δραστηριότητας τους.

Με την ολοκλήρωσή του, το πρόγραμμα αποσκοπεί στην δημιουργία μίας δυναμικής κοινότητας στελεχών και επιχειρήσεων, με στρατηγικό προσανατολισμό στην εξωστρέφεια.

Στην κρίσιμη φάση που διανύει η ελληνική οικονομία, η πρωτοβουλία ενθάρρυνσης των επιχειρήσεων να στραφούν προς τη διεθνή αγορά αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα για την αντιμετώπιση των συνεπειών από την κρίση και την κάμψη της εγχώριας αγοράς.



Μέχρι σήμερα, η χώρα μας παρουσίαζε χαμηλή εξαγωγική δυναμική, με μόνον το 9% των Ελληνικών επιχειρήσεων να καταγράφουν έσοδα από εξαγωγική δραστηριότητα. Οι εξαγωγές των Ελληνικών επιχειρήσεων αποτελούν το 2% των συνολικών εσόδων, κατατάσσοντας την Ελλάδα στην τελευταία θέση της ΕΕ, όταν ο Ευρωπαϊκός μέσος όρος είναι 4,6%. Ακόμη και στην δεκαετία 1999-2008, οι ελληνικές εξαγωγές δεν κατάφεραν να σπάσουν το φράγμα του 10% ως ποσοστό του ΑΕΠ, έναντι 26 - 27 % που είναι ο μέσος όρος στην Ε.Ε.

Οι χαμηλές εξαγωγικές επιδόσεις της Ελλάδας, που οφείλονται κυρίως στην χαμηλή ανταγωνιστικότητα της χώρας μας στις διεθνείς αγορές, υποδηλώνουν ότι οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν εκτίθενται επαρκώς στο διεθνές εμπόριο, ούτε αξιοποιούν τις δυνατότητες επέκτασης, που προσφέρονται από την ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά.

Η σημερινή συγκυρία, αναδεικνύει την ανάγκη ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών επιχειρήσεων, μέσα από την ανάπτυξη εξωστρεφούς επιχειρηματικότητας.

Η εξωστρεφής δραστηριότητα, μπορεί να κάνει τις επιχειρήσεις περισσότερο ανταγωνιστικές. Με οδηγό την εξωστρέφεια οι επιχειρήσεις μπορούν να ανοίξουν ορίζοντες σε πιο κερδοφόρες αγορές και να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους, ώστε να δώσουν διεξόδους στην πλεονάζουσα παραγωγή σε περιόδους ύφεσης.

Η Ελλάδα πρέπει να στρέψει άμεσα την οικονομία της προς την εξωστρέφεια και τις εξαγωγές και οι επιχειρήσεις να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητές τους αλλά και την νοοτροπία τους.

Ο δρόμος προς την βιώσιμη εξωστρέφεια πρέπει να βασίζεται σε καινοτομίες και αλλαγές σε όλο τον κύκλο της επιχειρηματικότητας.

Είναι κατεπείγουσα η ανάγκη δημιουργίας ενός νέου προτύπου ανταγωνιστικότητας με ελληνική ταυτότητα, με την εξωστρέφεια ως βασικό μοχλό ανάκαμψης και ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας.

Η στόχευση σε νέες αγορές, απαιτεί συνεχή και ενεργητική προσπάθεια αναβάθμισης της ανταγωνιστικής ικανότητας των επιχειρήσεων και προϋποθέτει επενδύσεις σε νέα, καινοτόμα και διεθνώς ανταγωνιστικά προϊόντα.



Ο αναπροσανατολισμός της παραγωγής προς κλάδους και προϊόντα ψηλότερης προστιθέμενης αξίας που θα συμβάλλουν στην ενίσχυση της εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητας, καθίσταται επιτακτική ανάγκη για την ελληνική οικονομία.

Τα σχέδια εξωστρεφούς προσανατολισμού, που θα επιτρέψουν στην επιχειρηματική κοινότητα να ανταποκριθεί με επιτυχία στις πρακτικές του διεθνούς ανταγωνισμού, πρέπει να βασίζονται στην διαφοροποίηση, στην εισαγωγή καινοτομίας στο σχεδιασμό, στην παραγωγή πιστοποιημένων προϊόντων, βασισμένων σε διεθνή πρότυπα και στην συστηματική προώθηση στις νέες, κατάλληλα επιλεγμένες αγορές.

Το νέο αναπτυξιακό πρότυπο που καλούμαστε να αναπτύξουμε, θα στηρίζεται μεταξύ άλλων, σε στελέχη που θα μπορούν να αναπτύξουν καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες με διεθνή χαρακτήρα και θα διαθέτουν καλή γνώση των παραγόντων και των αδυναμιών που επηρεάζουν την εξωστρέφεια των επιχειρήσεων.

Με γνώμονα την αναγκαιότητα αλλαγής, η ανάπτυξη κατάλληλων δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού που θα υποστηρίζουν την αναδιοργάνωση στο εσωτερικό των επιχειρήσεων και θα σχεδιάζουν δράσεις εξωστρεφούς προσανατολισμού για την προώθηση των εξαγωγών, αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα και πρόκληση για την παρούσα πρωτοβουλία για την εξωστρέφεια.

Παράλληλα, στρατηγικής σημασίας παράμετρος για την συγκεκριμένη πρωτοβουλία, αποτελεί η δημιουργία ενός υποστηρικτικού μηχανισμού παροχής υπηρεσιών εξωστρέφειας, οι οποίες θα παρέχονται μέσα από ένα διευρυμένο δίκτυο φορέων και εμπειρογνομόνων εξωστρέφειας, που θα στηρίζουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, ώστε να ανταποκρίνονται στις αυξανόμενες απαιτήσεις των σύγχρονων εξωστρεφών επιχειρήσεων.

Στην κατεύθυνση αυτή, ο ΣΕΒ σχεδίασε και υλοποιεί σε συνεργασία με τον ΣΕΒΕ, μία ολοκληρωμένη και πρωτοποριακή πρωτοβουλία για την υποστήριξη στελεχών εξωστρεφών επιχειρήσεων, από έμπειρους εκπαιδευτές, συμβούλους και εμπειρογνώμονες εξαγωγών, μέσα από μία ολοκληρωμένη σειρά δράσεων, που επιδιώκει:

- την ανάπτυξη των αναγκαίων γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών στα ειδικά θέματα των εξαγωγών και την ουσιαστική κατανόηση των διαδικασιών διεθνοποίησης, καθώς και
- την παροχή εξειδικευμένης υποστήριξης και πληροφόρησης, που θα προκύπτει από την ανάπτυξη δικτύου και διασύνδεσης με φορείς, συμβούλους, μέντορες και εμπειρογνώμονες των εξαγωγών, στην Ελλάδα και το εξωτερικό.



1.2. Ο ρόλος των ολοκληρωμένων προγραμμάτων δια βίου μάθησης σε θέματα εξωστρέφειας

Η οικονομική κρίση αγγίζει καταλυτικά όλους τους κλάδους της επιχειρηματικότητας. Η συρρίκνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν μπορεί να αναστραφεί χωρίς ολοκληρωμένες παρεμβάσεις για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Στις σύγχρονες οικονομίες, η Δια Βίου Μάθηση, αντιμετωπίζεται ως κλειδί για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση, από το 1996, χρονιά που η Ευρωπαϊκή Ένωση τη χαρακτήρισε ευρωπαϊκό έτος δια βίου μάθησης. Πλήθος πολιτικών κειμένων και βιβλιογραφίας σε ολόκληρο το κόσμο, επικεντρώνεται στην ανάγκη προσαρμογής σε ένα κόσμο που μετασχηματίζεται από την παγκόσμια οικονομία και την τεχνολογικές αλλαγές, την αυξανόμενη πρόσβαση στις πληροφορίες και των αλλαγών των παραδοσιακών μορφών παραγωγής γνώσης.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο της Λισσαβόνας, το 2000, έθεσε την ανάπτυξη της πολιτικής δια βίου μάθησης, ως στρατηγικό στόχο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, γεγονός που αποτέλεσε την κατευθυντήρια αρχή όλων των ευρωπαϊκών προγραμμάτων για την εκπαίδευση.

Η πολιτική της Ελλάδας στο χώρο της δια βίου μάθησης ακολουθεί την πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τις στρατηγικές που αφορούν στην επίσημη επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση να διαμορφώνονται κατά κύριο λόγο, από το Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων.

Η παρούσα πρωτοβουλία, αποτελεί ένα ολοκληρωμένου χαρακτήρα έργο Δια Βίου Μάθησης, που εστιάζει στην αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων εξωστρέφειας των στελεχών επιχειρήσεων, ώστε να συμβάλουν στην αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας των Ελληνικών επιχειρήσεων.

Το έργο «Ολοκληρωμένα προγράμματα, πρωτοβουλίες και δικτυώσεις για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και ικανοτήτων εξωστρέφειας» υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» του ΕΣΠΑ 2007-2013 και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Τα προγράμματα Δια Βίου Μάθησης έχουν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην συλλογική αλλαγή της επιχειρησιακής συνείδησης και κουλτούρας, απελευθερώνοντας δημιουργικές δυνάμεις που θα συνεισφέρουν στην ανάπτυξη εξωστρεφούς προσανατολισμού.

Η συντονισμένη και διαρκής Δια Βίου αναβάθμιση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού μιας χώρας, σε σύνδεση με τις πραγματικές ανάγκες της οικονομίας και των επιχειρήσεων, αναγνωρίζεται ως κρίσιμη προϋπόθεση για την παραγωγικότητα και την διεθνή ανταγωνιστικότητα της χώρας.

Το παρόν έργο Δια Βίου Μάθησης έχει σχεδιασθεί με στόχο να συνεισφέρει στην άρση κρίσιμων εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι Ελληνικές επιχειρήσεις κατά την ανάπτυξη εξωστρεφών δράσεων, όπως αυτά έχουν καταγραφεί με έρευνα διερεύνησης αναγκών

Σκοπός της παρούσας πρωτοβουλίας είναι η ανάπτυξη και οργάνωση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος μαθησιακών ενεργειών σε θέματα εξωστρέφειας, σχεδιασμένου και δομημένου να καλύπτει τις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις των Ελληνικών επιχειρήσεων για αποτελεσματική διεθνή δραστηριότητα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Στην διάρκεια του προγράμματος, η συνεισφορά των δράσεων που έχουν σχεδιαστεί, αφορά κυρίως στην επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, ενώ ταυτόχρονα η δράση της συμβουλευτικής καθοδήγησης υποστηρίζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων σχεδιασμού εξωστρεφών επιχειρησιακών δομών και σχεδίων, για τους συμμετέχοντες.

Πρόσθετα, οι πρωτοβουλίες δικτύωσης που προγραμματίζονται στην διάρκεια του έργου, ανοίγουν δρόμους αφενός στην εμπύχωση των συμμετεχόντων για την επίτευξη του στόχου των εξαγωγών, αλλά κυρίως στην εξειδικευμένη πληροφόρηση που θα προκύπτει από την διασύνδεση με φορείς και εξειδικευμένους εμπειρογνώμονες εξαγωγών.

Η εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού με δεξιότητες υψηλού επιπέδου αποτελεί βάση για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και ενίσχυσης της εξωστρέφειας. Η σχέση μεταξύ ανταγωνιστικότητας και δυνατότητας της οικονομίας να αναπτύσσει και να προσελκύει εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό με αυξημένες δεξιότητες επιβεβαιώνεται όχι μόνο θεωρητικά αλλά και εμπειρικά. Ως απόρροια αυτού, η δυνατότητα ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού με δεξιότητες υψηλού επιπέδου εξωστρέφειας που προβλέπονται από την



παρούσα πρωτοβουλία, ενισχύει τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους να αναπτύξουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Στη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, η προσπάθεια δημιουργίας δυναμικής εξωστρέφειας στην Ελλάδα, ελάχιστα μόνον στηρίχθηκε από προσεγγίσεις που αποσκοπούσαν προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης δεξιοτήτων διεθνοποίησης των επιχειρήσεων.

Δεν είναι τυχαίο ότι η χώρα μας, βρίσκεται στην τελευταία θέση μεταξύ των ΕΕ-25 ως προς τη συμμετοχή των πολιτών σε προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης και το μέσο ποσοστό του εργατικού κόστους που δαπανάται στη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση στην Ελλάδα, το οποίο δεν ξεπερνά το 1% σε αντίθεση με το 2,3% της ΕΕ.

Ως αποτέλεσμα αυτού, η έλλειψη σε εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες του στελεχιακού δυναμικού, αναδεικνύεται από μελέτες, ως ένας από τους σημαντικούς παράγοντες υστέρησης της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Η σημερινή συγκυρία απαιτεί την ενίσχυση των ευκαιριών επαγγελματικής επιμόρφωσης και την καθιέρωση μιας κουλτούρας δια βίου μάθησης σε θέματα εξωστρέφειας, στα στελέχη επιχειρήσεων.

Σήμερα, το στελεχιακό δυναμικό της χώρας, καλείται μέσα από την θέση του να συνδράμει στον εθνικό στόχο εξόδου από την κρίση, συμμετέχοντας στην αλλαγή της επιχειρησιακής συνείδησης και κουλτούρας προς την κατεύθυνση της εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητας.

Είναι προφανές ότι οι επιχειρησιακοί στόχοι, πρέπει να συμπεριλαμβάνουν την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας, ώστε να αποκτήσουν τις απαραίτητες ικανότητες που θα δώσουν την δυνατότητα να αναπροσανατολίσουν την δραστηριότητα των επιχειρήσεων προς πιο παραγωγικούς, επιχειρηματικούς και εξαγωγικούς κλάδους.

Παράλληλα όμως, μέσα από το παρόν έργο Δια Βίου Μάθησης σε θέματα εξωστρέφειας, τα στελέχη επιχειρήσεων θα εξοπλισθούν με τις κατάλληλες δεξιότητες που θα τους βοηθήσουν να παρακολουθούν και να ανταποκρίνονται στις διεθνείς ανταγωνιστικές συνθήκες αλλά και να συμμετέχουν σε πιο παραγωγικές και πιο αειφόρες θέσεις εργασίας.

Τα έργα δια βίου μάθησης παίζουν σημαντικό ρόλο, βοηθώντας τους ανθρώπους να επικαιροποιήσουν τις δεξιότητές τους αλλά και να βελτιώσουν τις προοπτικές απασχόλησής τους. Η συνεχής επιμόρφωση κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής ζωής αποτελεί καθοριστική συνιστώσα της πορείας της επιχείρησης και συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.



Η σύνδεση της δια βίου μάθησης με την απασχόληση και την διατήρηση των θέσεων εργασίας εξαρτώνται άμεσα από το επίπεδο συνεχιζόμενης επιμόρφωσης σε μια χώρα.

Κύρια προτεραιότητα του παρόντος έργου, είναι η ενσωμάτωση της εξωστρέφειας στο στελεχειακό δυναμικό της χώρας, έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια κουλτούρα αναπροσανατολισμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας προς την εξωστρεφή ανταγωνιστικότητα, μέσα από την τεχνολογία και την καινοτομία.

Έτσι λοιπόν, η συγκεκριμένη πρωτοβουλία θα επιφέρει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, διότι θα δημιουργήσει μιας ομάδα στελεχών, εξειδικευμένων στην εξαγωγική προώθηση προϊόντων και στον εξωστρεφή προσανατολισμό, που θα είναι σε θέση να σχεδιάσουν μαζί με τις διοικήσεις των επιχειρήσεων τις εξωστρεφείς δραστηριότητες τους, να μεταφέρουν την εμπειρία τους στον χώρο των επιχειρήσεων και να δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας, μέσα από την ανάπτυξη αντίστοιχων τμημάτων.

Με την ολοκλήρωσή του, το πρόγραμμα αποσκοπεί στην δημιουργία μίας δυναμικής ομάδας / δικτύου στελεχών, με στρατηγικό προσανατολισμό στην εξωστρέφεια, που θα εξασφαλίσει την συνέχεια του έργου και μετά την ολοκλήρωσή του, ώστε να δημιουργήσει πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, σε επιμέρους κατευθύνσεις όπως:

- Στην επιδίωξη καθιέρωσης της έννοιας του Πιστοποιημένου Συμβούλου Εξαγωγών για την ανάπτυξη εξωστρεφών δράσεων μέσα στις επιχειρήσεις
- Στην επιδίωξη θεσμοθέτησης της έννοιας του Εξαγωγικού Σχεδίου ως εργαλείο χρηματοδότησης και κρατικής εγγύησης
- Στην επιδίωξη θεσμοθέτησης του πρώτου ελληνικού Δικτύου Εξωστρέφειας μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος, αποσκοπώντας ταυτόχρονα την διεθνή δικτύωση με αντίστοιχα δίκτυα του εξωτερικού.

1.3. Οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, για την ανάπτυξη εξωστρεφών διαδικασιών στις επιχειρήσεις

Η παρούσα πρωτοβουλία έχει στηριχτεί πάνω σε μελέτες που ανέδειξαν την έλλειψη σε εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες του στελεχιακού μας δυναμικού, ως έναν από τους σημαντικούς παράγοντες υστέρησης της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων.

Επιδίωξη του προγράμματος είναι να επικαιροποιήσει τις γνώσεις και να αναβαθμίσει τις δεξιότητες των συμμετεχόντων, ώστε να συνεισφέρουν στην άρση κρίσιμων εμποδίων που αντιμετωπίζουν όταν αναπτύσσουν σχέδια, τα οποία συνοψίζονται σε:

- Έλλειψη πληροφόρησης
- Έλλειψη χρηματοδότησης
- Έλλειψη καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού

Παράλληλα, επιδιώκεται η συλλογική αλλαγή συνείδησης στο στελεχιακό δυναμικό της χώρας, με στόχο την ανάπτυξη εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητας και ενσωμάτωση της εξωστρέφειας στις καθημερινές επιχειρησιακές λειτουργίες.

Κάτι τέτοιο απαιτεί την ενίσχυση των ευκαιριών επαγγελματικής επιμόρφωσης και την καθιέρωση μιας κουλτούρας δια βίου μάθησης σε θέματα εξωστρέφειας, στα στελέχη επιχειρήσεων.

Μέσα από την παρούσα πρωτοβουλία, αναδεικνύονται οι βασικές παράμετροι στήριξης της εξωστρέφειας των ελληνικών επιχειρήσεων και συγκεκριμένα οι μηχανισμοί στήριξης, οι αναγκαίες βελτιώσεις στην οργάνωση των επιχειρήσεων και η εξασφάλιση ενός υγιούς διοικητικού περιβάλλοντος για την ανάπτυξη της εξαγωγικής δραστηριότητας.

Η έμφαση στην καινοτομία, στην εξωστρέφεια, και σε στοιχεία που προσδίδουν ποιοτικά χαρακτηριστικά στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, συμβάλουν στην ενίσχυση της ανταγωνιστικής ικανότητας και δημιουργούν προϋποθέσεις μοναδικότητας στην παγκόσμια αγορά.

Για την χάραξη νέου προσανατολισμού και εξωστρεφούς στρατηγικής στις επιχειρήσεις, απαιτείται η εκπόνηση σχεδίου δράσης από εξειδικευμένα στελέχη, που είναι σε θέση να καταρτίσουν συγκεκριμένους στόχους εξωστρέφειας, για ανταγωνιστικά και διεθνώς πιστοποιημένα προϊόντα, που θα προωθήσουν σε κατάλληλες αγορές του εξωτερικού, μέσα από διεθνή δίκτυα, ακολουθώντας τις διεθνείς διαδικασίες οργάνωσης των εξαγωγών.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Στόχος του προγράμματος είναι η παροχή των απαιτούμενων γνώσεων και δεξιοτήτων προς τους συμμετέχοντες, ώστε με την ολοκλήρωση του προγράμματος επιμόρφωσης :

- Να αυξήσουν τις γνώσεις τους για το υλοποιούμενο πρόγραμμα και την πρωτοβουλία που αναλαμβάνουν ο ΣΕΒ σε συνεργασία με τον ΣΕΒΕ για την εξωστρέφεια, στα πλαίσια του ΕΣΠΑ
- Να αυξήσουν την κατανόησή τους για την σημασία των προγραμμάτων «Δια Βίου Μάθησης» σε θέματα εξωστρέφειας και την συμβολή τους στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων και της εθνικής οικονομίας
- Να αντιληφθούν την σπουδαιότητα ανάπτυξης εξωστρεφών δεξιοτήτων σε περίοδο κρίσης
- Να κατανοούν την δυναμική της επιχειρησιακής ομάδας και την σημασία της ενδοεπιχειρησιακής συνεργασίας στην αποτελεσματικότητα της εξαγωγικής δραστηριότητας
- Να αυξήσουν την κατανόησή τους αναφορικά με τη διαδικασία ανάπτυξης σχεδίου διεθνούς προσανατολισμού των επιχειρήσεων
- Να αποκτήσουν ένα πλαίσιο προγραμματισμού των εξαγωγικών δράσεων της επιχείρησής τους
- Να διευκολύνουν τη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων σε πρακτικά θέματα εξωστρέφειας
- Να αξιολογούν τα αποτελέσματα σε συνάρτηση με τους χρησιμοποιούμενους πόρους και να αξιοποιούν τη δυναμική των ευκαιριών που θα εκδηλωθούν, υλοποιώντας τους στόχους της επιχείρησης .
- Να ολοκληρώνουν την διαδικασία εξαγωγών γνωρίζοντας κρίσιμα σημεία τόσο για την εκτέλεση των παραγγελιών όσο και τις πληρωμές από το εξωτερικό.
- Να αντιληφθούν τη σπουδαιότητα των διαπροσωπικών δεξιοτήτων στις εξαγωγικές διαδικασίες

1.4. Οι ανάγκες, δυσκολίες και προσδοκίες των στελεχών επιχειρήσεων για τον σχεδιασμό Εξωστρεφούς Προσανατολισμού

Οι δυσκολίες που διαπιστώνονται στην ανάπτυξη εξωστρεφούς επιχειρηματικότητας «υψηλών δυνατοτήτων» και η δυσκολία πρόσβασης σε αγορές του εξωτερικού είναι αποτέλεσμα έλλειψης της απαιτούμενης εξειδίκευσης για την διεθνοποίηση των επιχειρήσεων με παράλληλη δυσκολία εξεύρεσης απαιτούμενων χρηματοοικονομικών πόρων, με αποτέλεσμα την έλλειψη γνώσης αναφορικά με ξένες αγορές και την αδυναμία επιτυχούς ολοκλήρωσης των εξωστρεφών δράσεων .

Οι δυσκολίες χρηματοδότησης έχουν οξυνθεί από την γενικότερη έλλειψη ρευστότητάς λόγω οικονομικής ύφεσης, οπότε οι εξαγωγικές επιχειρήσεις, έρχονται αντιμέτωπες με επιπλέον αντικίνητρα ανάπτυξης της εξαγωγικής δραστηριότητας που ενισχύουν την αδυναμία ομαλής χρηματοοικονομικής λειτουργίας.

Οι βασικές προκλήσεις των επιχειρήσεων που επηρεάζουν την εξωστρέφειά τους και την δυνατότητά τους να διεθνοποιηθούν σχετίζονται με τις παρακάτω παραμέτρους:

- Έλλειψη επαρκούς αριθμού καταρτισμένου προσωπικού για την ανάπτυξη δράσεων διεθνοποίησης
- Έλλειψη χρόνου και πόρων για την διαχείριση θεμάτων εξωστρέφειας
- Έλλειψη πόρων χρηματοδότησης και χρηματοοικονομικής υποστήριξης για την χρηματοδότηση εξαγωγικών δραστηριοτήτων
- Δυσκολίες διαχείρισης γραφειοκρατικών εξαγωγικών διαδικασιών
- Υψηλό κόστος για την μεταφορά και ασφάλιση προϊόντων
- Έλλειψη αξιοποιήσιμης πληροφόρησης / γνώσης αναφορικά με ξένες αγορές και την ανάλυση ευκαιριών σε νέες αγορές
- Δυσκολίες κατανόησης της πολυπλοκότητας των δικτύων διανομής στο εξωτερικό
- Δυσκολίες στην ανεύρεση αξιόπιστης αντιπροσώπευσης στο εξωτερικό
- Προβλήματα για την εξασφάλιση κατάλληλων και αξιόπιστων μεταφορικών μέσων

Μέσα σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, που σε μεγάλο ποσοστό επηρεάζεται από τις παγκόσμιες στρατηγικές μάρκετινγκ που έχουν καταρτίσει τα εκπαιδευμένα στελέχη των πολυεθνικών επιχειρήσεων, οι αποσπασματικές και μεμονωμένες προσπάθειες διεξόδου σε κάποιες αγορές είναι καταδικασμένες να αποτύχουν και οδηγούν συνήθως σύντομα σε απώλειες του μεριδίου σε αυτές.

Για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων απαιτείται μακροχρόνιος σχεδιασμός της εξωστρεφούς δραστηριοποίησης, και συστηματική προσέγγιση των διεθνών αγορών από στελέχη που διαθέτουν τόσο τις γνώσεις όσο και τις ικανότητες να σχεδιάσουν αλλά και να υλοποιήσουν προγράμματα μάρκετινγκ για το εξωτερικό.

Παράλληλα, η φιλοσοφία της «διεθνοποίησης» και «εξωστρέφειας» είναι αναγκαίο να αντικαταστήσουν την παραδοσιακή έννοια προώθησης των εξαγωγών, με κατεύθυνση την εντατική αναζήτηση οικονομικών και τεχνολογικών κοινοπραξιών που μπορούν να δώσουν προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στις Ελληνικές επιχειρήσεις..

Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, είναι ανάγκη είναι η προώθηση στην αγορά εργασίας εξειδικευμένου και καλά καταρτισμένου στελεχιακού δυναμικού που θα γνωρίζει θεωρητικά και πρακτικά θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη στρατηγικών διεθνούς δραστηριοποίησης, τον σχεδιασμό και εκτέλεση προγραμμάτων μάρκετινγκ κατάλληλων για τις απαιτητικές και συνεχώς μεταβαλλόμενες παγκόσμιες αγορές, καθώς και τους τρόπους και μεθόδους προβολής προώθησης των ελληνικών προϊόντων και τέλος την αφομοίωση της εξαγωγικής συνείδησης και της αφοσίωσης τους στον διεθνή προσανατολισμό των επιχειρήσεων.

Οι δεξιότητες που θα προκύψουν από συγκεκριμένο πρόγραμμα θα δώσουν προστιθέμενη αξία γνώσεων και εμπειρίας στους συμμετέχοντες, ενώ σημαντική είναι η εμπειρία που θα αποκτήσουν μέσω της συμβουλευτικής υποστήριξης, στις διαδικασίες σχεδιασμού του προγράμματος προσανατολισμού στην εξωστρέφεια, μέσα στις επιχειρήσεις.

Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία, ανταποκρίνεται στις ανάγκες ανάπτυξης της ικανότητας των συμμετεχόντων στην υλοποίηση έρευνας αγοράς από δευτερογενείς πηγές, γεγονός που είναι ιδιαίτερα σημαντικό, λαμβάνοντας υπόψη το διαπιστωμένο έλλειμμα των επιχειρήσεων στον τομέα αυτό. Το πρόγραμμα θα εμβαθύνει σε πρακτικά θέματα που αφορούν ικανότητες υλοποίησης των περίπλοκων εξαγωγικών διαδικασιών, αλλά και ουσιαστικών ζητημάτων που αφορούν πληρωμές από πελάτες εξωτερικού, πιστώσεις, ασφάλιση εξαγωγών, αλλά και θέματα κατάρτισης συμβάσεων με πελάτες του εξωτερικού, λαμβάνοντας υπόψη την περιπλοκότητα της νομοθεσίας σε διαφορετικές χώρες. Κρίσιμα σημεία του προγράμματος είναι η βελτίωση των δεξιοτήτων των συμμετεχόντων σε πρακτικά θέματα διαμόρφωσης και επιλογής προϊόντων για εξαγωγή, καθώς και οι διαδικασίες καθορισμού πελατολογίου και ανεύρεσης πελατών στο εξωτερικό, μέσα σε ένα περιβάλλον διαπολιτισμικών διαπραγματεύσεων.



1.5. Οι διαστάσεις της συμβουλευτικής/καθοδήγησης ενηλίκων

1.5.1. Οι βασικές αρχές μάθησης των ενηλίκων

Για την επιτυχή υλοποίηση της παρούσας πρωτοβουλίας, έχουν ληφθεί υπόψη οι βασικές έννοιες που αφορούν στην κρίσιμα θέματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες μάθησης των στελεχών επιχειρήσεων που θα συμμετάσχουν στο πρόγραμμα, ώστε να υποστηριχθεί η διαδικασία σχεδιασμού της προσαρμογής στις απαιτήσεις ανάπτυξης εξωστρεφών διαδικασιών μέσα στις επιχειρήσεις

Τα στελέχη επιχειρήσεων που έχουν δικαίωμα συμμετοχής στο πρόγραμμα, είναι επαγγελματίες που οικειοθελώς δηλώνουν συμμετοχή στο πρόγραμμα, επειδή αισθάνονται την ανάγκη να αναβαθμίσουν τις γνώσεις τους, να αναπτύξουν ικανότητες και να υιοθετήσουν νέες στάσεις απέναντι στην εξωστρέφεια, ώστε να μπορέσουν όχι μόνο να συνεισφέρουν στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται, αλλά και να ενισχύσουν την αειφορία της θέσης τους.

Από την πρωτοβουλία αυτή, στην παρούσα φάση, προβλέπεται να ωφεληθούν συνολικά 400 στελέχη από περίπου 200 επιχειρήσεις. Είναι προφανές ότι έχουν δηλώσει τη συμμετοχή τους, προσερχόμενοι με συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους, οι οποίοι είτε σχετίζονται με την επαγγελματική τους ή προσωπική ανάπτυξη. Συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία έχοντας συγκεκριμένες προσδοκίες, που πηγάζουν από την αντίληψη και την εμπειρία τους για το τι είναι μάθηση και διαμορφώνουν τις δικές τους προσδοκίες από το πρόγραμμα στο οποίο συμμετέχουν.

Οι επωφελούμενοι στο παρόν πρόγραμμα, είναι όλοι ενήλικες και πολλοί μελετητές της εκπαίδευσης ενηλίκων επισημαίνουν ότι οι διαδικασίες μάθησης που απευθύνονται σε ενηλίκους πρέπει να είναι εξειδικευμένες στις ανάγκες τους και μάλιστα να ανταποκρίνονται στην ανάγκη για αναγνώριση της ενηλικιότητας αυτής. Αυτό οδηγεί στην αναγνώριση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών των ενηλίκων τα οποία έχουν καταγραφεί εκτενώς στην διεθνή βιβλιογραφία και τα οποία έχουν επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο τα ενήλικα άτομα μαθαίνουν.

Τα σημαντικότερα στοιχεία που αναλύονται στην διεθνή βιβλιογραφία, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των ενηλίκων, συνοψίζονται παρακάτω:



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

- Διαθέτουν γνώσεις και ευρύ φάσμα εμπειριών, καθώς και διαμορφωμένες ήδη αντιλήψεις. Οι εμπειρίες τους γίνονται αφητηρία για τη νέα μάθηση. Η απόρριψη της εμπειρίας τους πολλές φορές εκλαμβάνεται ως προσωπική απόρριψη που μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές αντιδράσεις και στάσεις στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας.
- Έχουν ήδη διαμορφωμένους προσωπικούς τρόπους και στρατηγικές μάθησης, ανάλογους με τις ικανότητές τους, τις εμπειρίες τους και γενικότερα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, αλλά και διαφορετικό ρυθμό από τους υπόλοιπους.
- Αναπτύσσουν δικούς τους μηχανισμούς άμυνας στην προσπάθεια να μην αμφισβητηθούν τα πιστεύω και οι αντιλήψεις τους ή ακόμα και οι συνήθειές τους.
- Βρίσκονται σε εξελισσόμενη διεργασία ανάπτυξης που σχετίζεται με αλλαγές που συμβαίνουν στη ζωή τους σε πολλά και διαφορετικά επίπεδα, όπως στη φυσική κατάσταση, στο διανοητικό επίπεδο, στα συναισθήματα και στις σχέσεις, στην επαγγελματική τους ζωή, οι οποίες επηρεάζουν και την διαδικασία που μαθαίνουν.
- Έχουν ανταγωνιστικά ενδιαφέροντα, υποχρεώσεις, καθήκοντα και δεσμεύσεις που απορρέουν από τους διαφορετικούς κοινωνικούς τους ρόλους (σύζυγοι, γονείς, εργαζόμενοι κ.λπ.), τα οποία επηρεάζουν την διαδικασία μάθησης, άλλοτε υποστηρικτικά και άλλοτε ανασταλτικά.

Οι εξειδικευμένες ανάγκες μάθησης των ενηλίκων, που προκύπτουν από τους παραπάνω περιβαλλοντικούς παράγοντες αλλά και από την προσωπικότητά τους, απαιτούν και την αντίστοιχη εξειδικευμένη αντιμετώπιση. Οι μελετητές της εκπαίδευσης ενηλίκων, αναδεικνύουν ως σημαντικό παράγοντα της διαδικασίας μάθησης, την τάση των ενηλίκων για χειραφέτηση και αυτοκαθορισμό, όταν προσέρχονται στην εκπαίδευση.

Από την μία πλευρά, έχουν επιλέξει συνειδητά να συμμετάσχουν στην διαδικασία και προσέρχονται με συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους απαιτούν να εκπληρωθούν. Όταν ένα ενήλικο άτομο βρίσκεται σε μια εκπαιδευτική διαδικασία, σημαίνει πως έχει εντοπίσει, ή τουλάχιστον έχει αναγνωρίσει, ότι έχει κάποια έλλειψη, συνήθως στις γνώσεις, και θέλει να την καλύψει.

Από την άλλη πλευρά, η ζωή των ενηλίκων είναι γεμάτη με ποικίλες και πιεστικές υποχρεώσεις και η εκπαιδευτική διαδικασία στην οποία συμμετέχουν δεν είναι η κύρια δραστηριότητά τους, ούτε και η κύρια προτεραιότητα, συγκρινόμενη με όλες τις υπόλοιπες.

Έτσι, συχνά είναι δύσκολο να συγκεντρωθούν σε μια διαδικασία που δεν τους προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον ή δεν απαιτεί την άμεση συμμετοχή τους.

Σύμφωνα με τον Jarvis (1999), τα πρακτικά καθημερινά εμπόδια και προβλήματα που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι ενήλικοι, αποτελούν σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα συμμετοχής στην μαθησιακή διαδικασία.

Αν μάλιστα κατά την διαδικασία αντιληφθούν ότι δεν πετυχαίνουν τους σκοπούς τους, σύμφωνα με τον Rogers (1999), αργά ή γρήγορα, θα παραιτηθούν από την διαδικασία και θα διακόψουν την συμμετοχή τους.

Ως αποτέλεσμα αυτού, η ενεργητική συμμετοχή των ενηλίκων στην διαδικασία μάθησης, αποτελεί ουσιαστική προϋπόθεση αποτελεσματικής μάθησης.

Οι Jackson, L., Caffarella, R. (1994) υποστηρίζουν ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης που απευθύνονται σε ενήλικους δεν μπορεί να θεωρούν ότι ο εκπαιδευτής έχει το μόνο, ή ακόμη το βασικότερο, λόγο στην ευθύνη για την εκπαίδευση που θα λάβουν οι συμμετέχοντες, αντίθετα οι εκπαιδευόμενοι πρέπει να είναι και οι ίδιοι υπεύθυνοι για τη μαθησιακή διεργασία.

Το χαρακτηριστικό όμως των ενηλίκων εκπαιδευομένων που επηρεάζει την εκπαιδευτική διαδικασία περισσότερο από κάθε άλλο, και μάλιστα με πολύ διαφορετικούς τρόπους, είναι η συσσωρευμένη πείρα τους.

Η εμπειρία μάλιστα αυτή, δεν μπορεί να αγνοείται ή να αμφισβητείται επειδή οι εμπειρίες που έχουν αποκτήσει αντιπροσωπεύουν τη ζωή τους, έχουν επενδύσει συναισθηματικά σε αυτές και, σε περίπτωση που αμφισβητηθούν, νιώθουν ότι αμφισβητούνται οι ίδιοι (Rogers, 2003).

Ο Brookfield (2000) υποστηρίζει ότι η δυνατότητα επεξεργασίας της εμπειρίας από τους ενήλικους και του κριτικού στοχασμού πάνω σε αυτήν, αποτελεί το κρίσιμο στοιχείο στην μαθησιακή διαδικασία.

Η ανάπτυξη κριτικού στοχασμού από τους εκπαιδευόμενους, είναι μια διεργασία που είναι δυνατό να οδηγήσει σε προσωπικό μετασχηματισμό και πιθανώς σε μια αναθεώρηση των πεποιθήσεών τους (Α. Κόκκος, 2010)

Συνοψίζοντας, για την αποτελεσματική μάθηση των ενηλίκων, είναι αναγκαίο να αναπτυχθούν εκπαιδευτικές τεχνικές που προωθούν την ενεργητική συμμετοχή και δίνουν την δυνατότητα στους εκπαιδευόμενους να βιώσουν την αλλαγή, πριν κληθούν να την υλοποιήσουν στην πράξη.

1.5.2. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής μάθησης

Τα χαρακτηριστικά των ενηλίκων ως προς τον τρόπο που προσέρχονται στην διαδικασία μάθησης, αλλά και διαφορετικές απόψεις μελετητών διαμορφώνουν στην διεθνή βιβλιογραφία ένα πλήθος διαφορετικών προσεγγίσεων για τον τρόπο που μαθαίνουν οι ενήλικες και τις προϋποθέσεις αποτελεσματικής μάθησης στη διαδικασία εκπαίδευσης.

Οι βασικές παράμετροι αποτελεσματικής μάθησης, στις οποίες συγκλίνουν οι διαφορετικοί μελετητές, είναι :

- Η δυνατότητα ενεργητικής συμμετοχής του εκπαιδευόμενου στην μαθησιακή διαδικασία.
- Η αξιοποίηση των εμπειριών των εκπαιδευόμενων
- Ο σεβασμός στον τρόπο που ο καθένας μαθαίνει.

Μέσα από τις σύγχρονες προσεγγίσεις στην μάθηση ενηλίκων, έχει αναδειχθεί ένας νέος ρόλος για τον εκπαιδευτή, ο οποίος πρέπει να προσεγγίζει, περισσότερο τη διάσταση του «διευκολυντή» για την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων, παρά του εισηγητή (Knowles et al., 1998). Ο εκπαιδευτής για να ενισχύει τη Δια Βίου Μάθηση, θα πρέπει με την εκπαιδευτική του πρακτική να βοηθά τους εκπαιδευόμενους να αναλάβουν προσωπική ευθύνη για την πορεία μάθησής τους, και να τους ενισχύει προς τη διεύρυνση των μεθόδων και των στρατηγικών μάθησης που χρησιμοποιούν (Rogers, 1996;Κόκκος, 1999)

Σήμερα, η επικρατούσα άποψη είναι ότι κάθε άτομο έχει την ικανότητα της ανακάλυψης και της δημιουργικής μάθησης και η απλή μεταφορά πληροφοριών καταστρέφει αυτή την ικανότητα (Rahman, 1993).

Σύμφωνα με τις σύγχρονες θεωρίες μάθησης ενηλίκων, οι τυπικοί ρόλοι εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου διαφοροποιούνται, και ενισχύονται οι διαδικασίες αυτομάθησης που μετατρέπουν την τυπική μαθησιακή διαδικασία σε μια συμβουλευτική διαδικασία, αλλά και τις διεργασίες που εμπεριέχονται στο «θεωρητικό» και «πρακτικό» μέρος της σε έναν μηχανισμό προσχεδιασμένης διαχείρισης ενεργητικών τεχνικών μάθησης με ανάπτυξη βιωματικού τρόπου εκπαίδευσης.

Το ζητούμενο, είναι να έχουμε έναν εκπαιδευτή ενηλίκων κριτικό στοχαστή, που παρεμβαίνει μετασχηματιστικά με το εκπαιδευτικό του έργο (Shor & Freire, 1987).

Το εκπαιδευτικό έργο αποκτά μετασχηματικές προϋποθέσεις, όταν στρατεύεται υπέρ της αλλαγής, της καινοτομίας και της προώθησης των ευρύτερων κοινωνικών, πολιτισμικών και παιδαγωγικών προσανατολισμών στην επαγγελματική κατάρτιση (Shor & Freire, 1987).

Άρα η ενεργητική συμμετοχή των εκπαιδευομένων με ποικίλες δραστηριότητες αποκτά κεντρική σημασία και για την εκπλήρωση των προϋποθέσεων μάθησης και την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων είναι σκόπιμη η συνεχής ενσωμάτωση δραστηριοτήτων διερεύνησης, παρουσίασης και εξάσκησης (Courau, 2000) των εκπαιδευόμενων.

Η διεργασία της μάθησης απαιτεί από το άτομο να είναι ενεργητικό για την κατασκευή της δικής του γνώσης (Merriam, S., Caffarella, R., 1999). Όσο πιο ενεργητική είναι η συμμετοχή του εκπαιδευομένου, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η απόκτηση γνώσης (Noyé & Riveteau, 1999).

Η συνεργατική μάθηση με καλλιέργεια συνεργατικού πνεύματος στις ομάδες, είναι ένας σύγχρονος τρόπος εκπαίδευσης που γίνεται μέσα σε περιβάλλον συνεργασίας μεταξύ των εκπαιδευομένων (Nixon 1998, Pange 2006), που συνεισφέρει στην ενεργοποίηση των συμμετεχόντων.

Η ιδανική ενσωμάτωση επιτυγχάνεται με την εφαρμογή ενεργητικών εκπαιδευτικών μεθόδων, οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία πνεύματος ομάδας μεταξύ των εκπαιδευομένων (Κόκκος, 2005). Ως ενεργητικές εκπαιδευτικές τεχνικές θεωρούνται εκείνες που αναπτύσσουν την αλληλεπίδραση του εκπαιδευτή και των εκπαιδευομένων, που τους οδηγούν να μαθαίνουν πράττοντας, να αναζητούν πληροφορίες, να αναπτύξουν την κριτική τους ικανότητα και να επεξεργάζονται λύσεις (Κόκκος, Α., 1999).

Οι ενεργητικές τεχνικές, δίνουν την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους, να αξιοποιήσουν την προηγούμενη εμπειρία και γνώση τους και να τη μοιραστούν σε ομάδες για να λύσουν προβλήματα και να συνεργαστούν (Jarvis, P., 1999).

Οι βασικότερες ενεργητικές τεχνικές μάθησης που αναφέρονται στην βιβλιογραφία, είναι:

- ερωτήσεις – απαντήσεις / συζήτηση,
- καταγισμός ιδεών,
- μελέτη περίπτωσης,
- παιχνίδι ρόλων,
- προσομοίωση,

Με βάση την διαθέσιμη βιβλιογραφία η οποία λαμβάνει υπόψη τα βασικά χαρακτηριστικά μάθησης ενηλίκων, έχουν καταγραφεί οι κυριότερες προϋποθέσεις διαμόρφωσης εκπαιδευτικών προγραμμάτων αποτελεσματικής μάθησης, οι οποίες συνοψίζονται από τον Κόκκο (2005β), ως εξής:

1. Η εκπαίδευση έχει εθελοντικό χαρακτήρα. Η πίεση προς τους ενηλίκους, για οποιοδήποτε λόγο, προκειμένου να συμμετάσχουν σε μια εκπαιδευτική διαδικασία έχει σχεδόν πάντοτε αρνητικό αποτέλεσμα.

2. Αποσαφηνίζονται οι εκπαιδευτικοί στόχοι. Ο εκπαιδευτής συμβάλλει ώστε οι στόχοι των συμμετεχόντων σε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα να γίνουν όσο το δυνατόν πιο σαφείς, ρεαλιστικοί, συνδεδεμένοι με τις δικές τους εμπειρίες, καθώς και με τις αντικειμενικές ανάγκες του επαγγελματικού και κοινωνικού περιγύρου.

3. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι άφογα οργανωμένο σε όλα τα επίπεδα. Πολλές φορές παρατηρείται αρνητική συμπεριφορά των εκπαιδευομένων σε αδυναμίες του προγράμματος.

4. Το περιεχόμενο έχει άμεση σχέση με τις ανάγκες και τις εμπειρίες των εκπαιδευομένων. Τα θέματα, τα παραδείγματα και τα προβλήματα που εξετάζονται πρέπει να συνδέονται στενά με καταστάσεις που αντιμετωπίζουν ή θα αντιμετωπίσουν οι εκπαιδευόμενοι και είναι σκόπιμο να τους δίνονται πολλά εναύσματα ώστε να αξιοποιούν τις εμπειρίες τους, να τις επεξεργάζονται και να μαθαίνουν από αυτές.

5. Λαμβάνονται υπόψη οι προτιμώμενοι τρόποι μάθησης. Χρειάζεται να γίνει εξατομικευμένη προσέγγιση του τρόπου με τον οποίο κάθε εκπαιδευόμενος μαθαίνει καλύτερα και η διδασκαλία να οργανώνεται λαμβάνοντας υπόψη τους τρόπους αυτούς.

6. Ενθαρρύνεται, σταδιακά, η ενεργητική συμμετοχή στην εκπαιδευτική διαδικασία. Ανάλογα με τη διάθεση που δείχνει κάθε ομάδα και ανάλογα με την ατμόσφαιρα που διαμορφώνεται, ο εκπαιδευτής είναι σκόπιμο να αφήνει σταδιακά έδαφος πρωτοβουλίας και να υποκινεί τους εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν ενεργητικά στη μαθησιακή διεργασία.

7. Διερευνώνται τα εμπόδια στη μάθηση που αντιμετωπίζουν οι εκπαιδευόμενοι, καθώς και οι τρόποι για την υπέρβασή τους. Ο εκπαιδευτής προσπαθεί, με πολύ σεβασμό για καθέναν εκπαιδευόμενο ξεχωριστά, να διαγνώσει τους παράγοντες που ενδεχομένως εμποδίζουν τη μάθηση και ενυπάρχουν στο πλαίσιο της ομάδας της οποίας έχει την ευθύνη (λ.χ. αντίσταση απέναντι στις καινούριες γνώσεις, έλλειψη υποκίνησης για τη μάθηση κ.ά.).

8. Διαμορφώνεται μαθησιακό κλίμα που χαρακτηρίζεται από ουσιαστική επικοινωνία, συνεργατικό πνεύμα και αμοιβαίο σεβασμό. Στο πλαίσιο αυτό ο εκπαιδευτής δεν λειτουργεί ως καθοδηγητής, αλλά είναι περισσότερο ο συντονιστής, ο καταλύτης της μαθησιακής διεργασίας, εκείνος που ενθαρρύνει την ευρετική πορεία προς τη γνώση και βρίσκεται σε αλληλεπίδραση με τους εκπαιδευόμενους του.

1.5.3. Ο ρόλος του συμβούλου καθοδήγησης

Οι σημαντικότεροι μελετητές της Εκπαίδευσης Ενηλίκων επισημαίνουν τη σημασία του σταδίου της επεξεργασίας της μαθησιακής εμπειρίας, μέσα από την διαδικασία του κριτικού στοχασμού. Σε περίπτωση που ο αναστοχασμός αγνοείται, οι εκπαιδευόμενοι δεν μπορούν να οριοθετήσουν τι τελικά έμαθαν και τι πέτυχαν με την ενεργητική τεχνική που εφαρμόστηκε κατά την διαδικασία της επιμόρφωσής τους (Merriam, S., Caffarella, R., 1999).

Μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος οι συμμετέχοντες θα επιστρέψουν και πάλι στον εργασιακό τους χώρο, στον οποίο θα κληθούν να εφαρμόσουν τη νέα γνώση που έχουν αποκτήσει μέσα από το πρόγραμμα. Η σημασία του κριτικού στοχασμού στο στάδιο αυτό, είναι ιδιαίτερα σημαντική, επειδή προσφέρεται στον εργαζόμενο η δυνατότητα να εφαρμόσει όσα έμαθε. Ο Mintzberg είναι κατηγορηματικός για τη σημασία του στοχασμού στην διάρκεια εφαρμογής της γνώσης: «Το να κάνω δεν είναι μάθηση, όμως το να στοχάζομαι αυτό που κάνω, είναι!» (2005).

Ο ρόλος του συμβούλων (coaches), είναι να τους υποστηρίζουν στην πορεία του στοχασμού τους (Κόκκος, 2005), αναπτύσσοντας μαζί τους σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

Ο Silberman προτείνει τη δημιουργία ενός σχεδίου δράσης, που θα βοηθήσει τους συμμετέχοντες να σχεδιάσουν τα επόμενα βήματά τους, ώστε να αξιοποιήσουν όσα έμαθαν. Ο ρόλος του συμβούλου καθοδήγησης, είναι να τους εμπλέξει σε μια διαδικασία σχεδιασμού νέων κατευθύνσεων αλλά και συγκεκριμένων και ξεκάθαρων στόχων (Silberman, M., 1998).

Η σημασία εφαρμογής σχεδίου δράσης αναδεικνύεται ως μεγάλης σημασίας για την εκπαίδευση ενηλίκων, από μια σειρά ερευνητών, οι οποίοι εμβαθύνουν στην αξία που έχει για τους εκπαιδευόμενους να δοκιμάσουν τελικά στην πραγματική ζωή αυτά που έμαθαν. Μάλιστα όσο πιο αυθεντική ήταν η δραστηριότητα στην αίθουσα εκπαίδευσης τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να μπορέσει ο εκπαιδευόμενος να εφαρμόσει όσα έμαθε στην πράξη (Jackson & Caffarella 1994).

Η κατάρτιση σχεδίων απαιτεί την επικέντρωση σε συγκεκριμένους και επιτεύξιμους στόχους. Οι Gysbers, Heppner και Johnston (2003) υποστηρίζουν ότι αυτοί οι στόχοι πρέπει να ταιριάζουν με την μοναδικότητα του κάθε συμβουλευόμενου και να διατυπώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να φαίνονται εύλογοι.

Κατά τον Amundson (1995), η πρώτη επαφή με ένα σύμβουλο είναι το αποτέλεσμα της εφαρμογής ενός σχεδίου δράσης, ενώ και κατά τη διάρκεια των συμβουλευτικών συναντήσεων, είναι αναγκαίο να καταρτίζονται σχέδια δράσης.

Ο σχεδιασμός δράσης αποβλέπει στην εμπρόθετη ανθρώπινη δράση και παρέμβαση (Chen, 2006), η οποία πρέπει να οδηγεί τους συμβουλευόμενους σε ένα νέο περιβάλλον. Στη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, ο σύμβουλος έχει να διαδραματίσει ένα σημαντικό ρόλο. Οι σύμβουλοι πρέπει να παρακολουθούν την πρόοδο των συμβουλευόμενων, ώστε να βεβαιώνονται ότι είναι σε θέση να ολοκληρώσουν με επιτυχία τα σχέδια δράσης που έχουν καταρτίσει.

Οι σύμβουλοι λαμβάνουν πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο των συμβουλευόμενων και διαπιστώνουν την αποτελεσματικότητα των μεθόδων τους.

Η παροχή υποστήριξης από το σύμβουλο και η διαδικασία συνεργατικής επίλυσης προβλημάτων δημιουργούν περισσότερες πιθανότητες για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Παράλληλα, οι συμβουλευόμενοι χρειάζονται διαρκή συναισθηματική και πρακτική υποστήριξη στην προσπάθειά τους να εφαρμόσουν τα σχέδια δράσης τους.

Οι απαιτούμενες γνώσεις, ικανότητες και στάσεις του συμβούλου / coach, προκειμένου να ανταποκριθεί στο ρόλο του είναι υψηλές. Πρέπει να επικοινωνεί αποτελεσματικά, να δημιουργεί κλίμα θετικό, να ενθαρρύνει τη συμμετοχή κ.α. (Κόκκος, 2005).

Οι σύμβουλοι, έχουν την ευθύνη του συντονισμού της διαδικασίας και λειτουργούν ως εμπυχωτές, διευκολυντές, τεχνικοί σύμβουλοι.

Ενεργοποιούν τις γνώσεις και τις ικανότητες τους και χρησιμοποιούν τις ανθρώπινες ιδιότητές τους με κύριο στόχο την ενίσχυση της μαθησιακής εμπειρίας του εκπαιδευόμενου. Φροντίζουν να επικοινωνούν με ειλικρίνεια και «ανοιχτοσύνη», να αποδέχονται την οντότητα του εκπαιδευόμενου, να συντονίζουν, ενισχύουν, κρίνουν και να επιβραβεύουν τους εκπαιδευόμενους με τρόπο σαφή και αιτιολογημένο, να τηρούν τους κανόνες του «μαθησιακού συμβολαίου» με ευελιξία.

Ο Rogers (1951, 1961, 1989), καθόρισε τις απαιτούμενες συνθήκες για τη διαμόρφωση της συμβουλευτικής σχέσης, με την αυθεντικότητα, την άνευ όρων αποδοχή του συμβουλευόμενου και τη συναισθηματική κατανόηση, ως ουσιώδεις προϋποθέσεις της συμβουλευτικής διαδικασίας. Ο σύμβουλος πρέπει να είναι ανεκτικός και να προσπαθεί να κατανοήσει τον εσωτερικό κόσμο του συμβουλευόμενου.

Οι σύμβουλοι δεν πρέπει να επιβάλλουν τις απόψεις τους στους εκπαιδευόμενους.



Οι σύμβουλοι καλούνται να συντελέσουν στην οικοδόμηση σχέσης με τη δημιουργία συνδέσμων ανάμεσα στους συμβουλευόμενους και στους συμβούλους. Οι συμβουλευόμενοι ενδιαφέρονται να αναλύσουν την κατάσταση, αλλά θέλουν και να είναι σίγουροι ότι οι σύμβουλοι μπορούν να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν τις συνθήκες της επαγγελματικής ζωής τους (Amundson, Westwood, & Prefontaine, 1995).

Οι σύμβουλοι διαθέτουν μεν τεχνικές γνώσεις, αλλά μπορούν πραγματικά να κατανοήσουν τα γεγονότα στη επαγγελματική ζωή των συμβουλευόμενων τους.

Παράλληλα, σέβονται τα όρια που πρέπει να τηρούνται, και τα οποία σχετίζονται με ζητήματα εχεμύθειας και αλληλοσεβασμού (Carroll, 1997).

Οι Grant και Cavanagh (2004) διακρίνουν μια εμφανή κίνηση προς τη δημιουργία ενός μοντέλου εκπαίδευσης και πρακτικής για τους συμβούλους / coaches, οι οποίοι αντιμετωπίζονται ερευνητικά ως επιστήμονες της πράξης (Cox, 2003).

1.5.4. Τεχνικές οδηγίες για την επικοινωνία του συμβούλου (coach) με τα στελέχη επιχειρήσεων

Στο παρόν πρόγραμμα, η παροχή συμβουλευτικής (coaching) υποστήριξης προς τους συμμετέχοντες από τους εξειδικευμένους συμβούλους εξωστρέφειας είναι συνολικής διάρκειας 30 ωρών, για τον κάθε συμμετέχοντα.

Η συμβουλευτική υποστήριξη (coaching) έχει ως στόχο την προετοιμασία (σύμφωνα με τις προδιαγραφές που αναπτύσσονται κατά το επιμορφωτικό πρόγραμμα) ενός σχεδίου εξωστρέφειας για την επιχείρηση, στην οποία εργάζεται ο συμμετέχων στο ολοκληρωμένο πρόγραμμα.

Κάθε συμμετέχων αναλαμβάνει με δική του ευθύνη την εκπόνηση προτάσεων (εντός της επιχείρησης) για την ανάπτυξη δράσεων εξωστρέφειας από την επιχείρησή του, υπό μορφή σχεδίου εξωστρέφειας. Κατά την εργασία αυτή ο Σύμβουλος τον υποστηρίζει παρέχοντας σχετικές υπηρεσίες συμβουλευτικής (coaching) υποστήριξης.

Συνολικά, θα προσφερθεί συμβουλευτική (coaching) υποστήριξη σε περίπου 400 άτομα (ομάδες από 1 έως 3 στελέχη ανά επιχείρηση).

Επειδή η διαδικασία της συμβουλευτικής καθοδήγησης είναι βραχείας διάρκειας, απαιτείται ικανότητα αξιοποίησης του περιορισμένου χρόνου που διαθέτουν τόσο ο σύμβουλος σταδιοδρομίας όσο και ο συμβουλευόμενος.

Ταυτόχρονα, απαιτείται αποτελεσματικός χειρισμός των επαγγελματικών προβληματισμών του συμβουλευόμενου και παροχή βοήθειας για να επιτύχει αυτός τους στόχους του. Συνεπώς, οι σύμβουλοι θα πρέπει να αναφέρουν, στην πρώτη κιόλας συνάντηση, τη σημασία της αξιολόγησης της προόδου του συμβουλευόμενου στην προσπάθεια επίτευξης των στόχων του.

Παράλληλα, επειδή η συμβουλευτική διαδικασία υλοποιείται συνήθως στους χώρους της επιχείρησης στην οποία απασχολείται ο συμβουλευόμενος, οι σύμβουλοι πρέπει να έρθουν σε επαφή με την διοίκηση της επιχείρησης, ώστε να αναλύσουν τους στόχους του προγράμματος και να επιτύχουν την «δέσμευση» στους μαθησιακούς στόχους της παρούσας πρωτοβουλίας, με την κατάρτιση «πλαισίου συνεργασίας»

Οι Krumboltz και Baker (1973) προσδιορίζουν τα παρακάτω στάδια στη σχέση κατά τη διαδικασία εξέλιξης της συμβουλευτικής:

1. Ορισμός του προβλήματος και των στόχων του συμβουλευόμενου.
2. Επιδίωξη και εξασφάλιση αμοιβαίας συμφωνίας για την επίτευξη των στόχων.
3. Δημιουργία εναλλακτικών λύσεων στο πρόβλημα.

4. Συλλογή πληροφοριών σχετικά με αυτές τις εναλλακτικές.
5. Εξέταση των πιθανών επιπτώσεων κάθε εναλλακτικής.
6. Επαναξιολόγηση στόχων, εναλλακτικών και επιπτώσεων.
7. Λήψη απόφασης ή πραγματοποίηση επιλογής.
8. Γενίκευση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για την αντιμετώπιση νέων προβλημάτων.

Οι βασικές κατευθυντήριες αρχές (Amundson & Borgen, 2000) για την επικοινωνία και συνεργασία με τους συμβουλευόμενους συνοψίζονται ως εξής:

1. Ανοιχτή Συζήτηση Χωρίς Αμυντική Διάθεση

Είναι σημαντικό ο σύμβουλος να δίνει χρόνο στον συμβουλευόμενο να εκφραστεί ελεύθερα και να ενθαρρύνει την ανοιχτή και ειλικρινή συζήτηση μεταξύ τους. Στο πλαίσιο της συζήτησης αυτής ο σύμβουλος αντιμετωπίζει τους συμβουλευόμενους με σεβασμό, προσφέρει υποστήριξη, δηλώνει ξεκάθαρα τη διάθεσή του για προσφορά, και επιτρέπει στους συμβουλευόμενους να επιλέξουν θέματα τα οποία μπορούν να χειριστούν με άνεση.

2. Ενσυναίσθηση

Πολλοί άνθρωποι οι οποίοι εκφράζουν δισταγμό βιώνουν συνήθως πολλά και έντονα συναισθήματα, τα οποία χρειάζεται να αναγνωριστούν και να αξιολογηθούν μέσω της ενσυναίσθησης (Miller & Rollnick, 2002).

Όταν ο σύμβουλος χρησιμοποιεί δεξιότητες ενσυναίσθησης, οι συμβουλευόμενοι νιώθουν ότι τους κατανοεί και τους εκτιμά (Abu Baker, 1999, Tretheway, 1997).

Ο σύμβουλος, χρειάζεται να βοηθά τους συμβουλευόμενους να διαχειρισθούν τα συναισθήματά τους, δείχνοντας σεβασμό αλλά όχι συγκατάβαση.

3. Ρόλοι και Αρμοδιότητες

Ο σύμβουλος πρέπει να εξηγήσει το δικό του ρόλο αλλά και τι περιμένει από τον συμβουλευόμενο (Newman, 1994, Maher et al., 1994). Η διαδικασία της συμβουλευτικής εμπριέχει συγκεκριμένα δικαιώματα και υποχρεώσεις. Η παροχή πληροφοριών και η άρση παρανοήσεων μπορεί να παίξει σημαντικό ρόλο στην οικοδόμηση μιας καλής σχέσης.

4. Συμπόρευση

Οι σύμβουλοι χρειάζεται να εκδηλώνουν τη διάθεσή τους να διαδραματίσουν έναν υποστηρικτικό ρόλο στη διαδικασία (Bischoff & Tracey, 1995).

Η συμβουλευτική θα πρέπει να περιλαμβάνει τη διαδικασία ενθάρρυνσης και υποστήριξης, παρόλο μπορεί να περιλαμβάνει και ορισμένες λειτουργίες «ελέγχου».

Οι σύμβουλοι πρέπει να εκφράζουν ανοιχτά την πρόθεσή τους να κατανοήσουν την κατάσταση από την πλευρά του συμβουλευόμενου, χωρίς επικριτική διάθεση.

Ο στόχος της συμπόρευσης προϋποθέτει συχνά την αφιέρωση περισσότερου χρόνου, στην αρχή των συμβουλευτικών συναντήσεων, για την επεξεργασία θεμάτων που αφορούν την οικοδόμηση σχέσης εμπιστοσύνης ανάμεσα στο σύμβουλο και τον συμβουλευόμενο.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

1.6. Προδιαγραφές και δομή του προγράμματος ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ

1.6.1. Μεθοδολογία υλοποίησης του προγράμματος

Η πρωτοβουλία αποσκοπεί στην εδραίωση της βιώσιμης ελληνικής επιχειρηματικότητας και εστιάζει στην ολοκληρωμένη υποστήριξη και δικτύωση για την ανάκτηση και ανάπτυξη της εξαγωγικής ικανότητας των στελεχών των ελληνικών επιχειρήσεων, ώστε να ανταποκριθούν με επιτυχία στις νέες προκλήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού και των διεθνών αγορών.

Η υλοποίηση της πρωτοβουλίας εφαρμόζει τη μεθοδολογία των Ολοκληρωμένων Προγραμμάτων Παρέμβασης Δια Βίου Μάθησης για την ενίσχυση του εξωστρεφούς προσανατολισμού στελεχών επιχειρήσεων, και περιλαμβάνει τις εξής βασικές δράσεις:

A. Επιμόρφωση, συνολικής διάρκειας σαράντα (40) ωρών για κάθε στέλεχος με στόχο την παροχή των απαιτούμενων γνώσεων για την απόκτηση των δεξιοτήτων, ώστε να είναι σε θέση να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν τις απαραίτητες ενέργειες εξωστρεφούς προσανατολισμού της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται.

Συνολικά θα υλοποιηθούν είκοσι (20) προγράμματα επιμόρφωσης με τη συμμετοχή είκοσι (20), κατά μέσο όρο, στελεχών στο καθένα. Το κάθε πρόγραμμα επιμόρφωσης περιλαμβάνει, ενδεικτικά, την εξής θεματολογία:

- Διαδικασία ανάπτυξης εξωστρεφούς επιχειρηματικής στρατηγικής, με έμφαση στην πλήρη κατανόηση των διαδικασιών προσαρμογής της επιχείρησης, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για εξαγωγική δράση.
- Ανάλυση των κρίσιμων σημείων του εξαγωγικού σχεδίου, που σχετίζονται με την έρευνα ξένων αγορών, τις προδιαγραφές και σήμανση των προϊόντων για εξαγωγή και την αναζήτηση συνεργατών στο εξωτερικό.
- Ανάλυση των κρίσιμων παραγόντων για την υλοποίηση των εξαγωγικών δραστηριοτήτων, όπως η διασφάλιση των πληρωμών, οι εξαγωγικές διαδικασίες, τα φορολογικά και τελωνειακά θέματα.

B. Συμβουλευτική υποστήριξη, διάρκειας τριάντα (30) ωρών ανά ομάδα στελεχών επιχείρησης, για το σχεδιασμό των απαραίτητων προπαρασκευαστικών ενεργειών και την προετοιμασία σχεδίου εξαγωγικής δραστηριοποίησης από τους συμμετέχοντες, με την

πρακτική καθοδήγηση από εξειδικευμένους συμβούλους σε θέματα εξωστρέφειας. Ο σύμβουλος παρακολουθεί την εξέλιξη και παρεμβαίνει σε όλα τα στάδια εκπόνησης του σχεδίου.

Γ. Ανάπτυξη δικτυώσεων, με στόχο την καθοδήγηση των συμμετεχόντων από έμπειρα στελέχη επιχειρήσεων, συλλογικών φορέων και οργανισμών, εξειδικευμένους εμπειρογνώμονες, καθώς και τη δημιουργία δεσμών επικοινωνίας και συνεργασίας.

Στο πλαίσιο αυτό, θα οργανωθούν δράσεις όπως, ενδεικτικά, εργαστήρια (workshops), ημερίδες και ειδικές εκδηλώσεις, συναντήσεις και επισκέψεις σε επιλεγμένους φορείς ή επιχειρήσεις.

Παράλληλα, στα πλαίσια της ολοκληρωμένης υποστήριξης και για την εξυπηρέτηση των σκοπών της πρωτοβουλίας και του στόχου πολλαπλασιασμού των αποτελεσμάτων, περιλαμβάνονται:

- Η πιλοτική δημιουργία του πρώτου ελληνικού δικτύου εξωστρέφειας, στο οποίο θα μετέχουν τα στελέχη επιχειρήσεων που θα συμμετέχουν στις δράσεις εξωστρέφειας της πρωτοβουλίας, με την ταξινόμηση Συμβούλων, Μεντόρων, Εμπειρογνομώνων και Φορείς εξωστρέφειας, αποσκοπώντας σε συνεργασίες και οικονομίες κλίμακας που μπορούν να προκύψουν από την ανάπτυξη κοινών δικτύων πληροφόρησης ή διανομής, ακόμα και μετά την λήξη του παρόντος προγράμματος.
- Η δημιουργία διαδραστικού δικτυακού τόπου, ως μέσο διασύνδεσης και ανάπτυξης πρωτοβουλιών δικτύωσης, για την επικοινωνία, ανάπτυξη επαφών, ανταλλαγή ιδεών, διάχυσης καλών πρακτικών και καταγραφής πρακτικών προβλημάτων και δυσκολιών στο διεθνές περιβάλλον.

1.6.2. Διάρθρωση του Προγράμματος

Το πρόγραμμα προσεγγίζει το στόχο της αναβάθμισης γνώσεων και δεξιοτήτων εξωστρέφειας, στο πλαίσιο μιας συμμετοχικής και συνεργατικής διαδικασίας μεταφοράς γνώσης, η οποία θα έχει έντονα βιωματικό χαρακτήρα.

Στο πλαίσιο μιας τέτοιας προσέγγισης οι εισηγητές δεν είναι οι κάτοχοι της γνώσης την οποία μεταφέρουν στους συμμετέχοντες, αλλά εκείνοι οι οποίοι συντονίζουν τη διαδικασία μεταφορά γνώσης, επιχειρούν να ενεργοποιήσουν και να διευκολύνουν το ακροατήριο τους ενώ ταυτόχρονα καλλιεργούν την αυτενέργειά τους.

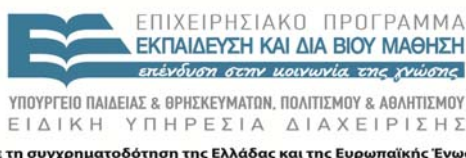
Για την μεγαλύτερη ενεργοποίηση των συμμετεχόντων στην διάρκεια της επιμόρφωσης, οι εκπαιδευτές θα αποφύγουν την απλή εισήγηση, ως η κυρίαρχη εκπαιδευτική τεχνική. Συνιστάται η χρήση των παρακάτω τεχνικών μεταφοράς γνώσης οι οποίες ενεργοποιούν τη συμβολή των συμμετεχόντων, αναπτύσσουν την αλληλεπίδραση μεταξύ εισηγητή και συμμετέχοντα και μεταξύ των ίδιων των συμμετεχόντων. Στοχεύουν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη της κριτικής σκέψης, την επεξεργασία λύσεων και τη μάθηση μέσω της πράξης.

Οι συμμετέχοντες είναι ήδη εργαζόμενοι με επαγγελματική εμπειρία. Αυτό σημαίνει ότι έχουν συγκεκριμένες και επιτακτικές εκπαιδευτικές ανάγκες, έχουν περιορισμένο χρόνο, αναζητούν πρακτική χρησιμότητα των γνώσεων που θα αποκομίσουν και επιδιώκουν και την διασύνδεση των γνώσεων αυτών με την ήδη υπάρχουσα εμπειρία τους.

Παράλληλα, σύμφωνα με τα κριτήρια επιλογής του προγράμματος, οι συμμετέχοντες διαθέτουν βασική γνώση και ωριμότητα σε θέματα εξωστρέφειας και απασχολούνται σε επιχειρήσεις με εξωστρεφή προσανατολισμό

Συνεπώς, αφενός έχουν διαμορφωμένη και αυτόνομη προσωπικότητα και αφετέρου έχουν προσωπική αντίληψη των αναγκών τους και της μαθησιακής πορείας που πρέπει ακολουθήσουν για να τις ικανοποιήσουν καλύτερα.

Το εκπαιδευτικό υλικό, η επικοινωνία με τους συμμετέχοντες, καθώς και η όλη οργάνωση του προγράμματος, είναι προσαρμοσμένα στις εκπαιδευτικές ανάγκες, στο μορφωτικό επίπεδο και στις ατομικές και κοινωνικές ιδιαιτερότητες του πληθυσμού-στόχου στον οποίο απευθύνεται. Επομένως η πράξη της μάθησης έχει τις απαραίτητες προδιαγραφές που επιβάλλονται για τους ενήλικες αλλά συντελείται στον τόπο και με τον ρυθμό που ο κάθε εκπαιδευόμενος επιλέγει.



Σε κάθε περίπτωση, έχει ληφθεί υπόψη ότι θα υπάρχουν διαφορετικά επίπεδα εξοικείωσης ανάμεσα στους συμμετέχοντες ανάλογα με τις θεματικές ενότητες. Για το λόγο αυτό, έχει προβλεφθεί ένας βαθμός προσωποποίησης της παρεχόμενης τεχνογνωσίας, μέσα από πρόσθετο υλικό πληροφόρησης και ενημέρωσης, το οποίο είναι διαθέσιμο μέσα από την επίσημη ιστοσελίδα του προγράμματος, στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://www.sev4enterprise.org.gr>

Συμπληρωματικό εκπαιδευτικό υλικό θα παραχθεί λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορετικές ανάγκες που προκύπτουν ανάλογα με το στάδιο ετοιμότητας των ΜΜΕ στην προετοιμασία για εξαγωγικό προσανατολισμό.

Στόχος της παρούσας πρωτοβουλίας είναι να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει τα στελέχη ώστε να ενστερνιστούν μια νέα φιλοσοφία σχετικά με την εξωστρεφή ανταγωνιστικότητα και ταυτόχρονα τα εκπαιδευμένα στελέχη να κατανοήσουν την αναγκαιότητα της διαμόρφωσης ενός νέου επαγγελματικού προφίλ με νέα χαρακτηριστικά.

Μέσα από τις δράσεις του προγράμματος δίνεται έμφαση ανάπτυξη νέας γνώσης αξιοποιώντας την ήδη κατακτημένη γνώση και εμπειρία των συμμετεχόντων αλλά προσπαθώντας παράλληλα να πραγματοποιηθεί και η απαραίτητη αλλαγή στάσης,

Οι προσεγγίσεις που αντιμετωπίζουν την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού σε θέματα εξωστρέφειας, αφορούν στα προγράμματα επιμόρφωσης ανθρώπινου δυναμικού και στα επιχειρηματικά προγράμματα με εξατομικευμένη υποστήριξη. Σημαντικό στοιχείο της παρούσας πρωτοβουλίας, είναι η σύνδεση με τον επιχειρηματικό κόσμο μέσω συμβουλευτικής υποστήριξης των στελεχών που θα επιμορφωθούν, καθώς και η δικτύωσή τους, ώστε να ενταχθούν σε διαδικασία διαρκούς μάθησης και ενημέρωσης για θέματα διεθνοποίησης.

Σημαντικό στοιχείο του παρόντος προγράμματος που περιλαμβάνει με εξειδικευμένη υποστήριξη από σύμβουλο, είναι η παροχή συμβουλευτικής καθοδήγησης για την διαμόρφωση ενός σχεδίου ανάπτυξης εξωστρεφούς προσανατολισμού.

Βασικό στοιχείο για την επιτυχία αποτελεί η στενή συνεργασία μεταξύ των φορέων της εξωστρέφειας και η ανάπτυξη ενός πρωτοποριακού δικτύου εξωστρέφειας, με αναφορές και σύνδεση με το βασικό στόχο της παρούσας πρωτοβουλίας για δημιουργία κοινότητας που μοιράζεται το όραμα της δια βίου μάθησης με προσανατολισμό την εξωστρέφεια και την διασύνδεση και αλληλεπίδραση εμπειρογνομόνων εξωστρέφειας για την ανάπτυξη της εξαγωγικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων.



1.6.3. Ακολουθία των σημαντικότερων ενεργειών του προγράμματος

Τα στελέχη επιχειρήσεων που επιλεγούν να συμμετάσχουν ως επωφελούμενοι:

1. λαμβάνουν τον «Οδηγό Εκπαιδευόμενων», ο οποίος αναλύει το γενικότερο πλαίσιο του προγράμματος, και αναφέρεται στο σύνολο των βημάτων για τη κατάστρωση ενός σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού, ώστε να ανατρέχουν σε όλη τη διάρκεια του προγράμματος
2. μετέχουν σε ομάδα εκπαιδευομένων (20 ατόμων) και παρακολουθούν την πρώτη φάση του προγράμματος επιμόρφωσης διάρκειας περίπου 20 ωρών, το οποίο υλοποιείται εκτός ωραρίου εργασίας σε δύο ημέρες (ενδεικτικά Παρασκευή 4 ώρες και Σάββατο 6 ώρες) για δύο συνεχόμενες εβδομάδες. Το πρόγραμμα υλοποιείται από εκπαιδευτές με μεγάλη εκπαιδευτική εμπειρία σε θέματα εξωστρέφειας. Η θεματολογία που αναπτύσσεται στην διάρκεια της επιμόρφωσης αφορά α) στην στρατηγική για την ανάπτυξη εξωστρεφούς προσανατολισμού και β) στα στάδια Ανάπτυξης Σχεδίου Εξωστρεφούς Προσανατολισμού.
3. συναντιούνται με τον σύμβουλο για να καθορίσουν τους βασικούς στόχους του σχεδίου εξωστρέφειας και ξεκινούν να υποστηρίζονται από αυτόν, σύμφωνα με τις διαδικασίες που αναλύονται διεξοδικά στο δεύτερο μέρος του παρόντος «Οδηγού Συμβούλων»
4. μελετούν σταδιακά το έντυπο διδακτικό υλικό, στο οποίο υπάρχουν οδηγίες για την διαμόρφωση σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού, αλλά και το διαθέσιμο υλικό που έχει αναρτηθεί στην επίσημη ιστοσελίδα του προγράμματος.
5. επικοινωνούν με τον σύμβουλο (με e-mail ή/και τηλεφωνικά ή/και με fax) αλλά και με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες, ώστε να υπάρχει μεταξύ τους ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών και να αναπτυχθεί αλληλεπίδραση και δικτύωση, η οποία αποτελεί βασικό συστατικό της παρούσας πρωτοβουλίας. Παράλληλα, ενθαρρύνονται να επισκεφθούν την επίσημη ιστοσελίδα του προγράμματος και να διερευνήσουν το υλικό που έχει αναρτηθεί για την υποστήριξή τους.
6. μετέχουν σε ομάδα εκπαιδευομένων (20 ατόμων), επανερχόμενοι σε δεύτερη φάση επιμόρφωσης για 20 ακόμη διδακτικές ώρες ώστε να ολοκληρωθεί η δράση της επιμόρφωσης, η οποία θα εξειδικεύεται σε κρίσιμα και πρακτικά θέματα που αφορούν στις διαδικασίες ανάπτυξης εξαγωγών
7. παρουσιάζουν σχέδιο εξωστρεφούς προσανατολισμού στον σύμβουλο, σύμφωνα με τις προδιαγραφές που αναλύονται στο δεύτερο μέρος του παρόντα Οδηγού
8. συμμετέχουν σε περίπου 6 συγκεκριμένες εκδηλώσεις δικτύωσης οι οποίες αποτελούν ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία και είναι οργανωμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να εξειδικεύσουν σε αγορές και διεθνείς εμπειρίες και καλές πρακτικές εξωστρέφειας.

1.6.4. Χρονοδιάγραμμα επιμορφωτικών ενεργειών

Η επιμόρφωση υλοποιείται σε κατάλληλα διαμορφωμένες αίθουσες, σε διαφορετικές πόλεις, οι οποίες γεωγραφικά αφορούν στον Άξονα 7 (Ανατ. Μακεδονία Θράκη, Ήπειρος, Θεσσαλία, Ιόνιο, Δυτική Ελλάδα, Πελοπόννησος, Β. Αιγαίο, Κρήτη) και στον Άξονα 8 (Κεντρική Μακεδονία, Δυτική Μακεδονία, Αττική).

Με βάση τον αρχικό επιχειρησιακό σχεδιασμό, και σύμφωνα με τις ανάγκες του προγράμματος και των συμμετεχόντων, οι επιμορφωτικές ενέργειες για την αποφυγή πρόσθετου φόρτου εργασίας των στελεχών κατά την διάρκεια της εβδομάδας, προγραμματίζονται να πραγματοποιούνται σε τέσσερις διακριτές συναντήσεις κατά τις ημέρες Παρασκευή και Σάββατο.

Την Παρασκευή, η επιμόρφωση θα ξεκινά γύρω στις 16:00 το απόγευμα μέχρι τις 20:00 το βράδυ και το Σάββατο περίπου από τις 9:30 το πρωί μέχρι τις 15:30 το μεσημέρι.

Το πρόγραμμα ξεκινά με τις ενέργειες επιμόρφωσης οι οποίες υλοποιούνται σε δύο συνεχόμενες εβδομάδες και στην συνέχεια θα υπάρξει συνδυασμός της επιμόρφωσης με τη διαδικασία της συμβουλευτικής υποστήριξης για περίπου 3-4 εβδομάδες, με στόχο να πραγματοποιηθούν 2-3 επισκέψεις/συνεδρίες συμβουλευτικής καθοδήγησης των 5-6 ωρών με τα στελέχη στην επιχείρηση.

Η αλληλουχία μεταξύ επιμόρφωσης και συμβουλευτικής υποστήριξης θα συνεχισθεί μετά από 2 εβδομάδες συσχέτισης.

Αναλυτικά το χρονοδιάγραμμα των επιμορφωτικών ενεργειών, έχει σχεδιασθεί ως εξής:

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΕΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ		
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ	ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ	ΩΡΕΣ
Α. Στρατηγική για την ανάπτυξη Εξωστρεφούς Προσανατολισμού	1	10
Β. Βήματα Εκπόνησης Σχεδίου Εξωστρεφούς Προσανατολισμού	2	10
ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΑΡΞΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΩΝ ΓΙΑ 3-4 ΕΒΔΟΜΑΔΕΣ		
Γ. Διαδικασίες ανάπτυξης Εξαγωγών	3 & 4	20

Οι αναλυτικές ενότητες που περιλαμβάνονται στο πρόγραμμα, περιέχουν :

ΕΚΠΑΙΔ. ΕΝΟΤΗΤΑ	ΤΙΤΛΟΣ ΜΑΘΗΜΑΤΟΣ	ΩΡΕΣ
Α. Στρατηγική για την ανάπτυξη Εξωστρεφούς Προσανατολισμού	Εισαγωγή στο Πρόγραμμα Εξωστρέφειας του ΣΕΒ και Ανάλυση του Ρόλου των Προγραμμάτων Δια βίου Μάθησης στο πλαίσιο και του Ε.Π.ΕΔΒΜ του ΕΣΠΑ	1 ώρα
	Εισαγωγή στις Βασικές Έννοιες Εξαγωγών και Διαδικασίες Διάγνωσης του Βαθμού Εξωστρέφειας της Επιχείρησης	2 ώρες
	Διαχείριση Αλλαγής και Εξαγωγική Ετοιμότητα. Τεχνικές και Οργανωτικές Απαιτήσεις για την Ανάπτυξη Εξαγωγικού Προσανατολισμού. Ανάπτυξη διαπροσωπικών δεξιοτήτων όπως επικοινωνίας, διαπραγματεύσεων ή επίλυσης συγκρούσεων.	2 ώρες
	Διαδικασίες Προσαρμογής της Επιχείρησης και του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Απαιτήσεις του Εξωστρεφούς Προσανατολισμού. Η δυναμική της ομάδας και η επίδρασή της στον Προσανατολισμό Εξωστρέφειας. Σύνθεση Ομάδων, Κατανομή Αρμοδιοτήτων και Ενδοεπιχειρησιακή Συνεργασία.	3 ώρες
	Υιοθέτηση Οργανωσιακής Κουλτούρας Ποιότητας και Συστημάτων Διαχείρισης Ποιότητας σε Συνθήκες Εξωστρέφειας	2 ώρες
Β. Στάδια Ανάπτυξης Σχεδίου Εξωστρεφούς Προσανατολισμού	Διαδικασίες Καθορισμού των Θεσμικών και Τεχνικών Προϋποθέσεων για την Ανάπτυξη Εξαγωγικής Δραστηριότητας.	3 ώρες
	Διαδικασίες Έρευνας Αγοράς για την Αξιολόγηση των Συνθηκών και Ιεράρχηση Ευκαιριών για την Επιλογή Αγορών Στόχων	2 ώρες
	Καθορισμός των τρόπων εισόδου στις αγορές του εξωτερικού και επιλογή δικτύων στο εξωτερικό	3 ώρες
	Στρατηγική επιλογής προϊόντων για Εξαγωγή και Καθορισμός Στόχων Διεθνοποίησης.	2 ώρες
Γ. Διαδικασίες ανάπτυξης Εξαγωγών	Εξαγωγικό Μάρκετινγκ, Πλατφόρμες και Συστηματοποίηση της Εξαγωγικής Δράσης. Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων σε Σχέση με τα Αναμενόμενα Οφέλη και τους Χρησιμοποιούμενους Πόρους	3 ώρες
	Διαδικασία Καθορισμού Πελατολογίου και Διαδικασίες Αναζήτησης Συνεργατών στο Εξωτερικό.	3 ώρες
	Η Διαμόρφωση του Προϊόντος για Εξαγωγή (σήμανση, προδιαγραφές, πολιτική ποιότητας). Τροποποιήσεις και Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων, Κατοχύρωση Σήματος.	3 ώρες
	Οι εξαγωγικές διαδικασίες και οι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους. Τεχνικές διαπραγματεύσεων με εστίαση στην διαπολιτισμικότητα.	2 ώρες
	Τελωνειακά και φορολογικά θέματα που αφορούν την ανάπτυξη επιχειρηματικής εξαγωγικής προσπάθειας	4 ώρες
	Τρόποι διασφάλισης πληρωμών	3 ώρες
	Ο ρόλος των μεταφορών και οι διαδικασίες διανομής των προϊόντων στο εξωτερικό	2 ώρες

1.6.5 Διάρθρωση του προγράμματος επιμόρφωσης σε συσχέτιση με τις ενέργειες συμβουλευτικής υποστήριξης

Με στόχο την λειτουργική σύνδεση και συμπληρωματικότητα, από το πρόγραμμα έχει προβλεφθεί η μίξη των δράσεων που προβλέπονται στο πρόγραμμα δηλαδή, επιμόρφωση, συμβουλευτική και δικτύωση.

Η συμπληρωματικότητα αυτή εξυπηρετεί τις έννοιες της Δια βίου Μάθησης και δεν αποσκοπεί σε απλό επιμερισμό των επιμέρους τμημάτων της θεματολογίας.

Υπάρχει αναμφισβήτητη και διαπιστωμένη από έρευνες ανάγκη των επιχειρήσεων σε στελεχιακό δυναμικό το οποίο να αντιλαμβάνεται και να γνωρίζει την παγκόσμια αγορά και να έχει τις δεξιότητες να αναπτύξει διεθνή προσανατολισμό στις επιχειρήσεις ώστε να συμμετέχει στο πρόγραμμα διεθνούς / εξαγωγικής δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων.

Για να αντεπεξέλθουν οι επιχειρήσεις στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, μεσούσης της οικονομικής κρίσης στην χώρα μας, τα στελέχη είναι αναγκαίο να προχωρήσουν σε : α) αποδοχή και ανάληψη των κινδύνων της επιχειρηματικότητας, που μεταφράζεται σε συνεχή ανάληψη νέων πρωτοβουλιών και υιοθέτηση καινοτομιών, β) οργάνωση της πρόσβασης σε επιχειρηματικά ή κλαδικά δίκτυα γ) προσαρμογή της παραγωγής στα διεθνή πρότυπα, γ) συνεχή βελτίωση του κόστους, δ) προσανατολισμό στην παγκόσμια αγορά, ε) διαρκή διεύρυνση του επιπέδου της γνώσης των εργαζομένων τους και επένδυση σε αυτή. Συνεπώς, χρειάζεται μια αλλαγή κουλτούρας, εμπιστοσύνη στις δυνάμεις μας, αποφασιστικότητα, σωστός προγραμματισμός, επαγγελματισμός και επενδύσεις.»

Η συγκεκριμένη πρωτοβουλία, μέσα από τις δύο πρώτες εβδομάδες επιμόρφωσης, στοχεύει ακριβώς στην δημιουργία στελεχιακού δυναμικού, το οποίο θα αντιλαμβάνεται τις λειτουργίες και τα οφέλη της παγκόσμιας αγοράς, θα ξέρει να ερευνά τις παγκόσμιες αγορές, να διερευνά διεθνή πρότυπα, αλλά κυρίως θα διακατέχεται από μια φιλοσοφία προγραμματισμού και μια κουλτούρα μακροχρόνιου σχεδιασμού.

Έτσι, πριν την έναρξη της συμβουλευτικής, το πρόγραμμα τις δύο πρώτες εβδομάδες επιμόρφωσης, καλύπτει θέματα που αφορούν στην ανάπτυξη εξωστρεφούς επιχειρηματικής στρατηγικής και εμβαθύνει στις οργανωτικές διαδικασίες για την βελτίωση του βαθμού εξωστρέφειας καθώς και στις προπαρασκευαστικές ενέργειες που απαιτούνται, ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για εξαγωγική δράση.

Στα θέματα που αναλύονται, περιλαμβάνονται οι διαδικασίες προσαρμογής σε συνθήκες διεθνοποίησης, τα κρίσιμα σημεία του εξαγωγικού σχεδίου μάρκετινγκ που σχετίζονται με την έρευνα ξένων αγορών, τις προδιαγραφές και σήμανση των προϊόντων για εξαγωγή και την αναζήτηση συνεργατών στο εξωτερικό.

Με την συγκεκριμένη διάρθρωσή, η συγκεκριμένη ομάδα συμμετεχόντων θα έχει την εξειδίκευση, τις γνώσεις και τις δεξιότητες να σχεδιάζει μακροχρόνια, να διαμορφώνει προγράμματα εξαγωγικού μάρκετινγκ, μετέχοντας στο πρόγραμμα επιμόρφωσης.

Στην συνέχεια, με την ενέργεια της συμβουλευτικής, θα αναβαθμίσει τις δεξιότητες να υλοποιεί με επιτυχία, γνωρίζοντας τόσο την διαδικασία, όσο και τα κρίσιμα σημεία υλοποίησής τους.

Παράλληλα, το πρόγραμμα αποβλέπει στην μείωση του επιχειρηματικού ρίσκου, αφού έχει σχεδιαστεί για να αναπτύξει μέσω της συμβουλευτικής, δεξιότητες διερεύνησης των αυξανόμενων ευκαιριών αλλά και των πιθανών κινδύνων που εμπεριέχονται στην διαδικασία ανάπτυξης διεθνούς επιχειρηματικής δράσης.

Επιπλέον, μέσα από την ενθάρρυνση της αλληλεπίδρασης και δικτύωσης, σε όλες τις φάσεις υλοποίησης της παρούσας πρωτοβουλίας, οι επωφελούμενοι μπορούν να αποτελέσουν έναν πυρήνα υποστήριξης και προώθησης της φιλοσοφίας των διεθνικών συνεργασιών στις επιχειρήσεις, με στόχο την διεύρυνση των εξαγωγικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

1.6.6. Διαδικασίες παρακολούθησης της πορείας των εκπαιδευόμενων

Η επικοινωνία του συμβούλου με τους επωφελούμενους, για την καθοδήγηση και παρακολούθηση των συμμετεχόντων, αποτελεί στοιχείο κομβικής σημασίας για την εξέλιξη του προγράμματος.

Η επικοινωνία αυτή είναι δυνατό να πραγματοποιείται με διάφορες μορφές ανάλογα με τις συνθήκες και τις δυνατότητες κάθε εκπαιδευόμενου (ταχυδρομικά, τηλεφωνικά, με e-mail ή με άλλο ηλεκτρονικό τρόπο).

Απαραίτητα στοιχεία για την συνεργασία ανάμεσα στον σύμβουλο και στον εκπαιδευόμενο, σύμφωνα με τις έννοιες της Δια Βίου Μάθησης, είναι :



- Ο σύμβουλος πρέπει ενεργά να ενθαρρύνει την επικοινωνία και να ζητά από τους επωφελούμενους την επικοινωνία. Για την αποφυγή πιθανών δισταγμών, από φόβο μην ενοχλήσουν, ο σύμβουλος είναι σκόπιμο να γνωστοποιήσει τις ημέρες και ώρες που είναι διαθέσιμος για επικοινωνία με τους συμμετέχοντες, έτσι ώστε να μην διστάζουν να επικοινωνήσουν. Αν παρόλα αυτά, διαπιστώσει ότι κάποιοι συμμετέχοντες δεν επικοινωνούν είτε από διακριτικότητα ή έλλειψη αυτοπεποίθησης, ο σύμβουλος είναι σκόπιμο να τους ενθαρρύνει να ξεπεράσουν τους δισταγμούς τους, ώστε να επωφεληθούν από την συμβουλευτική διαδικασία.
- Ο σύμβουλος πρέπει να αναλαμβάνει την πρωτοβουλία της επικοινωνίας, τόσο για την πρώτη συνάντηση, όσο και στην συνέχεια, κατά την διάρκεια της περιόδου συμβουλευτικής υποστήριξης. Ιδιαίτερη σημασία έχει αυτή η πρωτοβουλία, σε περιπτώσεις που κάποιος συμμετέχων δεν ενεργοποιηθεί προς την διαμόρφωσης των συμφωνημένων τμημάτων του σχεδίου.
- Ο σύμβουλος, ανεξάρτητα από το μέσο επικοινωνίας, πρέπει πάντα να διατηρεί το ρόλο του συντονιστή-διευκολυντή δηλαδή να είναι άμεσος και φιλικός να ενθαρρύνει την ελεύθερη έκφραση του συμμετέχοντα, να είναι «ανοιχτός» και να εφαρμόζει την «ενεργητική ακρόαση» εφόσον η επικοινωνία είναι τηλεφωνική, επαληθεύοντας την ορθή κατανόηση κατά την επικοινωνία και να προτρέπει τον συμμετέχοντα να επικοινωνεί μαζί του όταν το χρειάζεται. Παράλληλα, είναι σκόπιμο, να παραπέμπει τον συμμετέχοντα να επικοινωνήσει και με άλλους συμμετέχοντες, ώστε να υπάρχει αλληλεπίδραση ανάμεσα στα στελέχη επιχειρήσεων.
- Ο σύμβουλος, με την σύμφωνη γνώμη του συμμετέχοντα, μπορεί να κοινοποιεί προς όλους ερωτήσεις και απαντήσεις, που μπορεί να ωφελήσουν άμεσα ή έμμεσα και άλλους συμμετέχοντες. Επιπλέον, μπορεί να επικοινωνεί με τους φορείς υλοποίησης της πρωτοβουλίας, ώστε να γίνεται ανάρτηση νέων θεμάτων στην επίσημη ιστοσελίδα του προγράμματος, στην διεύθυνση www.sev4enterprise.org.gr και να εξασφαλίζεται η πρόσβαση όλων των συμμετεχόντων.
- Ο σύμβουλος ενθαρρύνεται να έχει και γραπτή επικοινωνία με τους συμμετέχοντες, ιδιαίτερα πριν την πρώτη συνάντηση με τους συμμετέχοντες, τους οποίους μπορεί να καλωσορίσει στην διαδικασία της συμβουλευτικής και να τους συστηθεί.
- Ο σύμβουλος, για τις ανάγκες του προγράμματος, είναι σκόπιμο να διατηρεί αρχείο όλης της επικοινωνίας που είχε με τους επωφελούμενους

1.7. Το επιμορφωτικό υλικό που διανέμεται στα στελέχη επιχειρήσεων στα πλαίσια του προγράμματος ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ

1.7.1. Διάρθρωση του υλικού επιμόρφωσης

Ο «Οδηγός Εκπαιδευόμενων» παρέχει το γενικότερο πλαίσιο του προγράμματος, και αναφέρεται στο σύνολο των βημάτων για τη κατάστρωση ενός σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού. Περιλαμβάνει μεταξύ άλλων:

- Εξοικείωση των εκπαιδευόμενων με τους στόχους και τους σκοπούς του προγράμματος και της διαδικασίας επιμόρφωσης
- Εξοικείωση με βασικά θέματα ανάπτυξης εξωστρέφειας
- Παράθεση εκπαιδευτικού υλικού για την επιμόρφωση
- Οδηγίες ανάπτυξης εξωστρεφούς προσανατολισμού επιχείρησης

Ο οδηγός των εκπαιδευόμενων, αποτελείται από δύο μέρη:

A. Το Γενικό Μέρος εισάγει τους εκπαιδευόμενους στο γενικότερο πλαίσιο της διαδικασίας προσαρμογής των επιχειρήσεων σε συνθήκες διεθνοποίησης και οικονομικής κρίσης, σε συνδυασμό με την δομή και τους στόχους του προγράμματος.

Περιλαμβάνει τον οδηγό υλοποίησης επιμόρφωσης και την μεθοδολογία ανάπτυξης του προγράμματος επιμόρφωσης.

B. Το Ειδικό Μέρος εξειδικεύεται στο αντικείμενο του κάθε συγκεκριμένου θεματικού σταδίου του σχεδίου εξωστρέφειας και περιέχει αναλυτικό υλικό και σημειώσεις, για την κάλυψη των ειδικών θεμάτων που προβλέπονται από το πρόγραμμα επιμόρφωσης.

1.7.2. Περιεχόμενα και θεματικές ενότητες του επιμορφωτικού υλικού

Τα περιεχόμενα και οι ενότητες, αναλύονται στον παρακάτω πίνακα:

1. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

1.1. Σκοπός και στόχοι του προγράμματος ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ

1.2. Στόχοι του Οδηγού Συμμετεχόντων

1.3. Οι απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού, για την ανάπτυξη εξωστρεφών διαδικασιών στις επιχειρήσεις

1.4. Προδιαγραφές και δομή του προγράμματος ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ

1.4.1. Μεθοδολογία υλοποίησης του προγράμματος

1.4.2. Διάρθρωση του Προγράμματος

1.4.3. Ακολουθία των σημαντικότερων ενεργειών του προγράμματος

1.4.4. Χρονοδιάγραμμα εκπαιδευτικών ενεργειών

1.4.5. Εκπαιδευτικές συναντήσεις

1.4.6. Διάρθρωση του προγράμματος επιμόρφωσης σε συσχέτιση με τις ενέργειες συμβουλευτικής υποστήριξης

1.4.7. Διαδικασίες παρακολούθησης της πορείας των εκπαιδευόμενων

1.5. Το εκπαιδευτικό υλικό και η χρήση του

1.5.1. Διάρθρωση του εκπαιδευτικού υλικού

1.5.2. Περιεχόμενα και θεματικές ενότητες του εκπαιδευτικού υλικού

1.6. Διαδικασίες εφαρμογής του προγράμματος

2. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

2.1. Διδακτικός στόχος των θεματικών εννοιών

2.1.1. Στρατηγική για την ανάπτυξη εξωστρεφούς προσανατολισμού

2.1.2. Βήματα εκπόνησης σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού

2.1.3. Διαδικασίες ανάπτυξης εξαγωγών

2.2. Οργάνωση και εξειδίκευση του διδακτικού περιεχομένου ανά κεφάλαιο

2.3. Αναλυτικές σημειώσεις ανά κεφάλαιο

2.3.1. Βασικές έννοιες εξαγωγών

2.3.2. Διάγνωση του βαθμού εξωστρέφειας των επιχειρήσεων

2.3.3. Τεχνικές και οργανωτικές απαιτήσεις για ανάπτυξη εξαγωγικού προσανατολισμού

2.3.4. Προσαρμογή των οργανωτικών δομών και υιοθέτηση κουλτούρας ποιότητας

2.3.5. Διαδικασίες καθορισμού εξωστρεφούς στρατηγικής

- Κίνητρα διεθνούς δραστηριοποίησης
- Η διαδικασία διεθνούς επέκτασης και κρίσιμες αποφάσεις
- Πηγές πληροφόρησης
- Μέθοδοι συλλογής πληροφοριών και έρευνα αγοράς
- Στρατηγικές αξιολόγησης και ιεράρχησης αγορών
- Στρατηγική επιλογής προϊόντων για εξαγωγή

2.3.6. Προδιαγραφές του Επιχειρηματικού Σχεδίου Εξωστρέφειας

- Η γενική δομή του σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού
- Μεθοδολογία σχεδιασμού & σύνταξης σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού
- Παράδειγμα σύνταξης σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού

2.3.7. Βασικές έννοιες εξαγωγικού μάρκετινγκ & συστηματοποίηση της εξαγωγικής δράσης

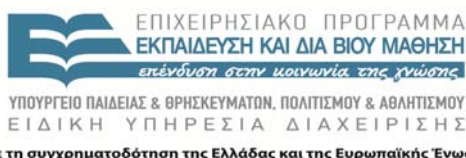
- Διαμόρφωση προϊόντων για εξαγωγή
- Πολιτική τιμολόγησης
- Καθορισμός των τρόπων εισόδου στις αγορές του εξωτερικού
- Καθορισμός πελατολογίου στόχου & αναζήτησης συνεργατών στο εξωτερικό

2.3.8 Τρόποι διασφάλισης πληρωμών

2.3.9 Εξαγωγικές διαδικασίες

- Τελωνειακές διαδικασίες
- Τιμολόγια και λοιπά έντυπα εξαγωγής
- Ηλεκτρονικό τελωνείο
- Φορολογικές διαδικασίες
- Incoterms
- Ασφάλιση μεταφορών

2.4. Βιβλιογραφία, αναφορές σε πλατφόρμες, εφαρμογές, μελέτες, κα



Β. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

2. Μεθοδολογία υποστήριξης των συμμετεχόντων κατά την εκπόνηση σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού

2.1. Στόχοι, δομή και οργάνωση της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας

2.1.1. Στόχοι της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας

Οι στόχοι της πρώτης συμβουλευτικής συνεδρίας είναι:

- Η γνωριμία του συμβούλου με την διοίκηση της επιχείρησης και τα στελέχη της επιχείρησης που συμμετέχουν
- Η ανάδειξη της συνεισφοράς των προγραμμάτων δια βίου μάθησης στην ανάπτυξη της εξωστρέφειας
- Η ανάλυση του ρόλου της συμβουλευτικής για το συστηματικό σχεδιασμό δράσεων εξωστρέφειας
- Η επεξήγηση του περιεχομένου της συμβουλευτικής στα πλαίσια του προγράμματος
- Η συμφωνία – πλαίσιο συνεργασίας επάνω στην διαδικασία της συμβουλευτικής και τον καθορισμό στόχων εξωστρέφειας σε συνάφεια με τους στόχους της επιχείρησης

2.1.2. Προτεινόμενη δομή της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας

1 ώρα / ενότητα	Αλληλογνωριμία συμβούλου-στελεχών - διοίκησης της επιχείρησης Παρουσίαση του προγράμματος και των στόχων των ολοκληρωμένων προγραμμάτων δια βίου μάθησης για την εξωστρέφεια Παρουσίαση του ΕΣΠΑ σε συσχέτιση με τα προγράμματα Δια Βίου Μάθησης Η έννοια και τα οφέλη της εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητας
2 ώρες/ ενότητες	Διευκρινίσεις για τη διαδικασία της συμβουλευτικής στα πλαίσια του προγράμματος και διαμόρφωση του «συμβουλευτικού συμβολαίου» και καταγραφή των στόχων εξωστρέφειας της επιχείρησης, με στόχο την

	<p>συγκέντρωση στοιχείων για την συμπλήρωση της παραγράφου 5, του συνοπτικού σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού.</p> <p>Συζήτηση και επίλυση αποριών σχετικά με τις διαδικασίες της συμβουλευτικής καθοδήγησης στα πλαίσια του προγράμματος</p> <p>Ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και έκφραση από την πλευρά της διοίκησης των στόχων και προσδοκιών</p> <p>Ανάλυση κινήτρων εξωστρέφειας από την πλευρά της διοίκησης</p>
1 ώρα / ενότητα	<p>Παρουσίαση του περιεχομένου του σχεδίου εξωστρέφειας</p> <p>Διαδικασία υλοποίησης και ανάλυση των παραδοτέων για τις επόμενες συναντήσεις</p>
1 ώρα / ενότητα	<p>Καθορισμός χρονοδιαγράμματος υλοποίησης και συναντήσεων.</p> <p>Καθορισμός των πληροφοριών που είναι αναγκαίο να συγκεντρωθούν στην επόμενη συνάντηση για την αξιολόγηση της ωριμότητας της επιχείρησης</p>
1 ώρα / ενότητα	<p>Συζήτηση - επίλυση αποριών - ανακεφαλαίωση</p>

2.1.3. Προτεινόμενη ακολουθία της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας

Στην πρώτη συνάντηση ο σύμβουλος παρουσιάζει στην διοίκηση της επιχείρησης τους στόχους και τις διαδικασίες της πρωτοβουλίας και συζητά την αναγκαιότητα των προγραμμάτων δια βίου μάθησης για την ενίσχυση της εξωστρέφειας της επιχείρησης, όπως αυτή αναδεικνύεται από τις σχετικές μελέτες που έχουν εκπονηθεί.

Στην συνέχεια εξηγεί την αναγκαιότητα εφαρμογής ενός νέου προτύπου επιχειρηματικότητας που θα βασίζεται στην εξωστρέφεια και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μέσα από τον διεθνή προσανατολισμό.

Μέσα από συζήτηση, καταγράφει την υφιστάμενη κατάσταση της επιχείρησης σε σχέση με την ωριμότητα εξωστρέφειας που διαθέτει και αναλύει τα βασικά κίνητρα και τους επιδιωκόμενους στόχους εξωστρέφειας για την επόμενη τριετία.

Παρουσιάζει τα βασικά σημεία του περιεχομένου του σχεδίου εξωστρέφειας και τονίζει την αναγκαιότητα ανάλυσης των δεδομένων της επιχείρησης, για τα οποία δεσμεύεται ότι θα αντιμετωπίσει με εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα.

Ο σύμβουλος εξηγεί το βασικό περιεχόμενο της συμβουλευτικής, όπως αυτό έχει προδιαγραφεί από το πρόγραμμα και αναλύει τις βασικές θεματικές ενότητες στις οποίες στοχεύει η καθοδήγηση, οι οποίες και αποτελούν ένα αναπόσπαστο μέρος ενός σχεδίου εξωστρέφειας:

- Ανάλυση επιπέδου υφιστάμενης εξωστρέφειας και σχεδιασμός δράσεων βελτίωσης της διεθνούς ανταγωνιστικότητας
- Αποτύπωση της υφιστάμενης γραμμής προϊόντων και καθορισμός κριτηρίων επιλογής της γραμμής προϊόντων για διεθνοποίηση
- Ανάλυση της υφιστάμενης οργανωτικής και παραγωγικής δομής της επιχείρησης και καταγραφή των αναγκαίων τεχνικών και οργανωτικών απαιτήσεων για την ανάπτυξη εξωστρεφούς προσανατολισμού.
- Ανάλυση των υφιστάμενων αγορών και σχεδιασμός κριτηρίων επιλογής αγορών στόχων στο εξωτερικό
- Αποτύπωση πελατειακών ομάδων και καθορισμός κριτηρίων επιλογής εμπορικών συνεργατών

Ο σύμβουλος αναλύει το ρόλο του ως coach/συμβούλου στην διαδικασία του σχεδιασμού δράσεων εξωστρεφούς προσανατολισμού, που θα εκπονήσει ο επωφελούμενος του προγράμματος και το οποίο αποσκοπεί στην αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων των στελεχών που έχουν δηλώσει συμμετοχή στο πρόγραμμα.

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με συνεργασία του επωφελούμενου με τον σύμβουλο για τον καθορισμό παραδοτέων και χρονοδιαγράμματος συναντήσεων, ενώ συμφωνείται ο τρόπος επικοινωνίας ανάμεσα στο στέλεχος και τον σύμβουλο και καθορίζονται συγκεκριμένες ώρες και ημέρες που είναι αμοιβαία βολικές για επικοινωνία, ανάμεσα στις συμβουλευτικές συναντήσεις.

2.1.4. Παραδοτέο της πρώτης συμβουλευτικής ενότητας

1. Στοιχεία Επιχείρησης	
ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
ΔΙΑΚΡΙΤΙΚΟΣ ΤΙΤΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
ΕΤΟΣ ΙΔΡΥΣΗΣ	
ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	
ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΑΠΟ ΟΠΟΥ ΠΡΟΕΡΧΟΝΤΑΙ ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΕΣΟΔΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	

2. Στοιχεία Εκπροσώπου της Διοίκησης που Συμμετέχει στη Συνάντηση	
ΕΠΩΝΥΜΟ	
ΟΝΟΜΑ	
ΤΗΛΕΦΩΝΟ (Σταθερό)	
ΤΗΛΕΦΩΝΟ (Κινητό)	
FAX	
e-mail	
ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	

3. Οικονομικά Στοιχεία			
	2010	2011	2012
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ			
ΕΞΑΓΩΓΕΣ			
ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΞΑΓΩΓΩΝ ΕΠΙ ΤΟΥ ΚΥΚΛΟΥ ΕΡΓΑΣΙΩΝ			
ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ			

4. Διαθέσιμος Προϋπολογισμός για την Ανάπτυξη της Εξωστρέφειας			
	2013	2014	2015
ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ			
ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ			
ΔΑΠΑΝΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ			

5. Υπάρχουσα Εξωστρεφής Δραστηριοποίηση

5.1	Σταθερή Παρουσία της επιχείρησης σε τουλάχιστον μια διεθνή αγορά τα τελευταία 3 χρόνια. Προϊόντα/υπηρεσίες που διαθέτει η επιχείρηση	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

5.2	Δραστηριότητες προβολής (διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, προσωπική πώληση, συμμετοχή σε έκθεση, κτλ) των προϊόντων/υπηρεσιών που διαθέτει στις διεθνείς αγορές, τα τελευταία 3 χρόνια;	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

5.3	Έρευνες αγοράς που έχει εκπονήσει/αναθέσει η επιχείρηση αναφορικά με τις συνθήκες ανταγωνισμού (ανταγωνιστικά προϊόντα, συμπεριφορά καταναλωτή κτλ) για μια τουλάχιστον διεθνή αγορά στην οποία δραστηριοποιείται ή σκόπευε να δραστηριοποιηθεί;	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

5.4	Ύπαρξη συμβολαίων συνεργασίας της επιχείρησης με αλλοδαπές επιχειρήσεις, με σκοπό την εκπροσώπηση της επιχείρησης, ή την διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές;	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Τεκμηρίωση		

6. Στόχοι Εξωστρεφούς Δραστηριοποίησης την Ερχόμενη Τριετία

6.1	Εξαγωγική δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε τουλάχιστον μια νέα διεθνή αγορά τα επόμενα 3 χρόνια.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

6.2	Ενίσχυση/επέκταση των εξαγωγών της επιχείρησης σε τουλάχιστον μια υφιστάμενη διεθνή αγορά τα επόμενα 3 χρόνια.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
6.3	Επέκταση της δραστηριότητας της επιχείρησης σε νέες αγορές με αξιοποίηση νέων ή πρωτοποριακών ιδεών/τεχνολογιών παραγωγής ή παροχή νέων υπηρεσιών, τα επόμενα 3 χρόνια.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
6.4	Ποιοτική αναβάθμιση προϊόντων ή αναπροσανατολισμός της γραμμής προϊόντων με χαρακτηριστικά υψηλής προστιθέμενης αξίας, για την είσοδο σε νέες αγορές	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
6.5	Επέκταση/Διεθνοποίηση, με εγκατάσταση της επιχείρησης σε τουλάχιστον μια διεθνή αγορά τα επόμενα 3 χρόνια.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

2. 2. Στόχοι, δομή και οργάνωση της δεύτερης συμβουλευτικής ενότητας

2.2.1. Στόχοι της δεύτερης συμβουλευτικής ενότητας

Οι στόχοι της δεύτερης συμβουλευτικής συνεδρίας, είναι:

- Η διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης εξωστρέφειας της επιχείρησης σε συσχέτιση με τους στόχους εξωστρέφειας της διοίκησης
- Η αξιολόγηση της υφιστάμενης οργανωτικής και τεχνικής υποδομής της επιχείρησης, σε συσχέτιση με τους στόχους εξωστρέφειας
- Η ανάπτυξη της ικανότητας των στελεχών να προσδιορίζουν τις πληροφορίες που είναι αναγκαίες για την υποστήριξη των αποφάσεων στον σχεδιασμό του εξωστρεφούς προσανατολισμού.
- Η ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων επιλογής προϊόντων για διεθνοποίηση σε συσχέτιση με το υφιστάμενο επίπεδο εξωστρέφειας.

2.2.2. Προτεινόμενη δομή της δεύτερης συμβουλευτικής ενότητας

2 ώρες /ενότητες	Λεπτομερής ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης και αξιολόγηση του υφιστάμενου βαθμού εξωστρέφειας σε συνεργασία με τον επωφελούμενο και καταγραφή με ανάλυση SWOT , με στόχο την προετοιμασία για την συμπλήρωση της παραγράφου 6, του σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού.
2 ώρες /ενότητες	Ανάλυση των υφιστάμενων ομάδων προϊόντων σε συσχέτιση με τις υφιστάμενες αγορές στο εξωτερικό και καταγραφή με ανάλυση PMC Matrix, με στόχο την ανάδειξη εξωστρεφών προϊόντων και την συμπλήρωση της παραγράφου 2, του σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού.
1 ώρα /ενότητα	Ανάλυση και συσχέτιση των πληροφοριών για ανάπτυξη κριτηρίων επιλογής κατάλληλων προϊόντων για διεθνοποίηση (παράγραφος 2, του σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού)
1 ώρα /ενότητα	Καθορισμός των συμπληρωματικών πληροφοριών που είναι αναγκαίο να συγκεντρωθούν στην επόμενη συνάντηση για την απόφαση επιλογής προϊόντων για διεθνοποίηση αλλά και την ανάλυση των πελατειακών ομάδων στόχο και των χαρακτηριστικών τους Συζήτηση επίλυση αποριών - Ανακεφαλαίωση

2.2.3. Προτεινόμενη ακολουθία της δεύτερης συμβουλευτικής ενότητας

Στην δεύτερη συνεδρία, ο σύμβουλος αναλύει μαζί με το στέλεχος της επιχείρησης, τα στοιχεία της επιχείρησης και συζητά την υφιστάμενη κατάσταση και τον καθοδηγεί να καταγράψει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της επιχείρησης σε συσχέτιση με τα δεδομένα του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Στην διάρκεια της συζήτησης τονίζει την σημασία της καινοτομίας και της υιοθέτησης της τεχνολογίας για την ενίσχυση της εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητας.

Στην περίπτωση που διαπιστώσει, ανάλογα με το επίπεδο εξωστρέφειας της επιχείρησης, την έλλειψη αναγκαίων πληροφοριών για την καταγραφή SWOT, καθοδηγεί τον συμμετέχοντα να καταγράψει τις ελλείψεις πληροφοριών και τον παροτρύνει να προχωρήσει σε αναζήτηση πληροφόρησης, μετά την λήξη της τρέχουσας συμβουλευτικής συνάντησης. Ειδικά για τα θέματα πληροφόρησης, συνεργάζεται με το στέλεχος, για να καταγράψουν τις πιθανές πηγές πληροφόρησης και συγκέντρωσης των ζητούμενων πληροφοριών.

Ο σύμβουλος, μέσα από την συζήτηση με τον συμμετέχοντα, εξετάζει το επίπεδο εξωστρεφούς ωριμότητας της επιχείρησης, αναφορικά με την οργανωτική και παραγωγική δομή της επιχείρησης και καθοδηγεί στην ανάδειξη των κρίσιμων σημείων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη στα πλαίσια ανάπτυξης του διεθνούς προσανατολισμού.

Μεταξύ άλλων, εξετάζονται οι προδιαγραφές των προϊόντων, η σήμανση και συσκευασία, η προσαρμογή σε διεθνή πρότυπα αλλά και σε τοπικές απαιτήσεις αγορών. Παράλληλα αξιολογείται το υφιστάμενο επίπεδο γνώσης και πληροφόρησης για τις απαιτήσεις των διεθνών αγορών και σε συνεργασία με τον συμμετέχοντα, διαπιστώνονται ελλείμματα πληροφόρησης και καθορίζονται στόχοι έρευνας αγοράς για την αξιολόγηση της υφιστάμενης γραμμής προϊόντων.

Ο σύμβουλος, σε συνεργασία με το στέλεχος, καταγράφουν κριτήρια αξιολόγησης των προϊόντων/υπηρεσιών, ως προς την δυνατότητα διεθνοποίησής τους.

Στην συνέχεια, μαζί με το στέλεχος, μελετούν τα στοιχεία πωλήσεων της επιχείρησης, αξιολογούν τις τάσεις πωλήσεων και καταγράφουν τις προοπτικές των προϊόντων ανά αγορά. Ο σύμβουλος, μέσα από την διαδικασία, καθοδηγεί τον συμμετέχοντα στην επιλογή των κατάλληλων προϊόντων για διεθνοποίηση.

Εφόσον, διαπιστώσει ότι το επίπεδο εξωστρεφούς ωριμότητας της επιχείρησης είναι χαμηλό, τότε καθοδηγεί τον επωφελούμενο να καταγράψει τις αναγκαίες ενέργειες για την βελτίωση του επιπέδου εξωστρέφειας

Η διαδικασία ολοκληρώνεται με τον καθορισμό των αναγκαίων στοιχείων που απαιτούνται για την αξιολόγηση των πελατειακών ομάδων της επιχείρησης, ώστε το στέλεχος της επιχείρησης να προετοιμασθεί για την επόμενη συμβουλευτική συνάντηση.

2.2.4. Παραδοτέο της δεύτερης συμβουλευτικής ενότητας

7. Επίπεδο υφιστάμενης εξωστρεφούς ωριμότητας		
7.1	Υπαρξη ώριμης οργανωτικής δομής με σαφές οργανόγραμμα το οποίο περιλαμβάνει μονάδα εξαγωγών και καταγράφει με σαφήνεια τα επίπεδα διατμηματικής και ενδοτμηματικής συνεργασίας και διασφαλίζει την επικοινωνιακή ροή από κάτω προς τα άνω και αντίστροφα.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
7.2	Υπαρξη καταγεγραμμένης διαδικασίας διαχείρισης ποιότητας με πιστοποιητικό διαχείρισης ποιότητας σε ισχύ ή άλλου πιστοποιητικού διαχείρισης	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
7.3	Υπαρξη και λειτουργία λογισμικού καταγραφής και επεξεργασίας δεδομένων, τουλάχιστον σε επίπεδα πωλήσεων, το οποίο παρέχει την δυνατότητα δημιουργίας κωδικών προϊόντων εξαγωγής για διαφορετικές χώρες, καθώς και την δυνατότητα στατιστικής ανάλυσης των πωλήσεων εξωτερικού, ανά χώρα, προϊόν και ομάδα προϊόντων	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
7.4	Έρευνες που η επιχείρηση έχει διεξάγει για τις συνθήκες ανταγωνισμού (ανταγωνιστικά προϊόντα, προτιμήσεις αγοραστών, κλπ) σε διεθνή αγορά.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
7.5	Επίπεδο εναρμόνισης των προϊόντων στα Ευρωπαϊκά πρότυπα και την ευρωπαϊκή νομοθεσία και ύπαρξη σχετικών πιστοποιήσεων	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
7.6	Τεχνογνωσία της επιχείρησης και υφιστάμενη ευελιξία για την προσαρμογή των χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών, σύμφωνα με τις απαιτούμενες προδιαγραφές και προτιμήσεις πελατών(π.χ. συσκευασία, τεχνικά χαρακτηριστικά)	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
7.7	Υπαρξη ηλεκτρονικού και έντυπου υλικού τεκμηρίωσης των προδιαγραφών των προϊόντων και υπηρεσιών, σε διαφορετικές γλώσσες.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
7.8	Υπαρξη προϊόντων με τεκμηριωμένη ανταγωνιστικότητα στις διεθνείς αγορές	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

2.3. Στόχοι, δομή και οργάνωση της τρίτης συμβουλευτικής ενότητας

2.3.1. Στόχοι της τρίτης συμβουλευτικής ενότητας

- Η αξιολόγηση του επιπέδου εξωστρέφειας με συσχέτιση με το επίπεδο συνεργασίας της επιχείρησης με πελατειακές ομάδες στόχο
- Η βελτίωση των δεξιοτήτων του συμμετέχοντα να αναπτύσσει κριτήρια για την επιλογή πελατειακών ομάδων στόχο στις διεθνείς αγορές
- Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων του συμμετέχοντα, για τον καθορισμό κριτηρίων αξιολόγησης της καταλληλότητας των εμπορικών συνεργατών της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές
- Η αναβάθμιση της ικανότητας του επωφελούμενου να καθορίζει τις πληροφορίες που είναι αναγκαίο να συγκεντρώνει, για την ανεύρεση και αξιολόγηση υποψήφιων εμπορικών συνεργατών
- Η καταγραφή των αναγκαίων ενεργειών για την προσέλκυση και υποστήριξη εμπορικών συνεργατών από διεθνείς αγορές

2.3.2. Προτεινόμενη δομή της τρίτης συμβουλευτικής ενότητας

2 ώρες/ ενότητες	Ανάλυση των υφιστάμενων πελατειακών ομάδων σε συσχέτιση με τις υφιστάμενες αγορές και τους τελικούς χρήστες / καταναλωτές. Αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και αδυναμιών της επιχείρησης σε συσχέτιση με συγκεκριμένες πελατειακές ομάδες και την δύναμη του ανταγωνισμού. Ανάλυση των υφιστάμενων εμπορικών συνεργασιών και αξιολόγηση των εμποδίων συνεργασίας σε συσχέτιση με τις ομάδες προϊόντων και τις δυσκολίες συνεργασίας
1 ώρα/ ενότητα	Συμβουλευτική υποστήριξη για τον καθορισμό κριτηρίων επιλογής των καταλληλότερων πελατειακών ομάδων και συνεργατών σε συσχέτιση με τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης. Δημιουργία λίστας ελέγχου καταλληλότητας για τις πελατειακές ομάδες
2 ώρες/ ενότητες	Υποστήριξη για τον καθορισμό των πληροφοριών που είναι αναγκαίο να συγκεντρωθούν στην επόμενη συνάντηση για την αξιολόγηση των πελατειακών ομάδων στόχο και των χαρακτηριστικών τους στις αγορές στόχο του εξωτερικού. Καθορισμός δεδομένων έρευνας στο εξωτερικό, αναφορικά με τις πελατειακές ομάδες και τα εμπόδια εισόδου σε ξένες αγορές. Καθορισμός αναγκαίων σημείων έρευνας για τα κανάλια διανομής στο εξωτερικό.

1 ώρα/ ενότητα	Συζήτηση για πηγές ανεύρεσης δευτερογενών πληροφοριών για την αξιολόγηση αγορών στο εξωτερικό για την υλοποίηση της έρευνας αγορών πριν την επόμενη συμβουλευτική συνάντηση - Ανακεφαλαίωση
-------------------	---

2.3.3. Προτεινόμενη ακολουθία της τρίτης συμβουλευτικής ενότητας

Στην τρίτη συνάντηση ο σύμβουλος αναλύει μαζί με τον συμμετέχοντα, τα στοιχεία της επιχείρησης σε σχέση με τις πελατειακές ομάδες που εξυπηρετεί η επιχείρηση με τα υφιστάμενα προϊόντα/υπηρεσίες.

Ο σύμβουλος καθοδηγεί την διαδικασία ανάλυσης των αγοραστικών αναγκών διαφορετικών πελατειακών ομάδων και υποστηρίζει στην διαδικασία καθορισμού των πλεονεκτημάτων/χαρακτηριστικών των προϊόντων για την κάλυψη των αναγκών διαφορετικών ομάδων. Παράλληλα αξιολογούνται τα μειονεκτήματα των προϊόντων σε σχέση με τον ανταγωνισμό και καταγράφονται σημεία βελτίωσης στα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες για διαφορετικές ομάδες στόχο.

Ο σύμβουλος παροτρύνει το στέλεχος, να αξιολογήσει υπάρχουσες εμπειρίες από διεθνείς πελάτες και συνεργάτες, να αξιολογήσει εμπόδια που παρουσιάστηκαν σε υπάρχουσες συνεργασίες, σε συνάρτηση με συγκεκριμένες ομάδες προϊόντων και τον παροτρύνει να εντάξει τις εμπειρίες στην λίστα των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων.

Με βάση την ανάλυση που προκύπτει, ο σύμβουλος υποστηρίζει την διαδικασία κατάρτισης λίστας κριτηρίων αξιολόγησης καταλληλότητας πελατειακών ομάδων, με βάση τη διαθεσιμότητά τους στις αγορές στόχο.

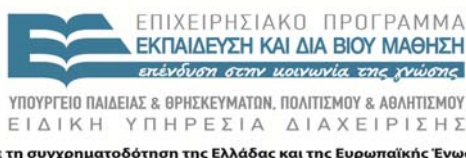
Πρόσθετα, η αναφορά σε γεγονότα και εμπόδια συνεργασίας, αποτελούν τη βάση για συζήτηση αναφορικά με τις ανάγκες των πελατειακών ομάδων, το προσδοκούμενο επίπεδο εξυπηρέτησης, τεκμηρίωσης των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και σε καταγραφή των αναγκαίων διαδικασιών εξυπηρέτησης πελατών, το οποίο μεταξύ άλλων περιλαμβάνει θέματα αξιοπιστίας πελατών, τρόπων πληρωμής και παράδοσης.

Στην συνέχεια, μαζί με τον επωφελούμενο, εξετάζεται το υλικό τεκμηρίωσης της επιχείρησης σε συσχέτιση με την παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών και την ανάδειξη των πλεονεκτημάτων πώλησης. Στα πλαίσια αυτά εξετάζονται τα διαθέσιμα έντυπα και ηλεκτρονικό υλικό προβολής και ενημέρωσης πελατών (πχ προϊόντικοί κατάλογοι, τιμοκατάλογοι, εταιρική ιστοσελίδα, διαφημίσεις κλπ) καθώς και οι διαθέσιμες γλώσσες παρουσίασης, για την καταγραφή αδυναμιών.

Ο σύμβουλος προχωρά στην ανάλυση της επάρκειας των γνώσεων που υπάρχουν διαθέσιμες μέσα στην επιχείρηση για τις προτιμήσεις και απαιτήσεις των διαφορετικών ομάδων στόχο, στις χώρες στόχο.

Στην περίπτωση που διαπιστώσει, ανάλογα με το επίπεδο εξωστρέφειας της επιχείρησης, την έλλειψη αναγκαίων πληροφοριών, καθοδηγεί τον επωφελούμενο να καταγράψει τις ελλείψεις πληροφοριών και τον παροτρύνει να προχωρήσει σε αναζήτηση πληροφόρησης, μετά την λήξη της παρούσας συμβουλευτικής συνάντησης. Ειδικά για τα θέματα πληροφόρησης, συνεργάζεται με το στέλεχος, για να καταγράψουν τους στόχους της έρευνας και τις πιθανές πηγές πληροφόρησης και συγκέντρωσης των ζητούμενων πληροφοριών για τις πελατειακές ομάδες.

Ο σύμβουλος ολοκληρώνει την συνάντηση, επικεντρώνοντας στην ανάγκη ανάλυσης των καναλιών διανομής στις αγορές στόχο και στην ανάγκη καθορισμού των σημείων έρευνας σε κάθε αγορά στόχο.



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

2.3.4. Παραδοτέο της τρίτης συμβουλευτικής ενότητας

8. Επίπεδο υφιστάμενης εξωστρεφούς ωριμότητας στην διαχείριση πελατών

8.1	Υφιστάμενη τεχνογνωσία της επιχείρησης για έγκαιρη και αξιόπιστη αποστολή προϊόντων/υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές (π.χ. μεταφορά, αποθήκευση, εκτελωνισμός, παράδοση)	ΝΑΙ/ΟΧΙ
-----	--	---------

Περιγραφή	
-----------	--

8.2	Υφιστάμενη τεχνογνωσία της επιχείρησης για την παροχή ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης πελατών εξωτερικού και διαπολιτισμική επικοινωνία	ΝΑΙ/ΟΧΙ
-----	--	---------

Περιγραφή	
-----------	--

8.3	Υπαρξη λογισμικού καταγραφής προτιμήσεων πελατών εξωτερικού καθώς και σταδίων εξυπηρέτησης και επικοινωνίας (πχ CRM)	ΝΑΙ/ΟΧΙ
-----	--	---------

Περιγραφή	
-----------	--

8.4	Υφιστάμενη τεχνογνωσία της επιχείρησης σε θέματα διεθνούς τιμολόγησης και χρηματοδοτικών εργαλείων διεθνούς εμπορίου για τη διεκπεραίωση συναλλαγών με αγοραστές από τη διεθνή αγορά (π.χ. μεταφορά κεφαλαίων, ενέγγυες πιστώσεις, factoring, κλπ);	ΝΑΙ/ΟΧΙ
-----	---	---------

Περιγραφή	
-----------	--

8.5	Η επιχείρηση διαθέτει έντυπο ή/και ηλεκτρονικό υλικό προβολής (π.χ. προϊόντικούς καταλόγους, τιμοκαταλόγους, διαφημίσεις, πολύγλωσση εταιρική ιστοσελίδα) μεταφρασμένο σε μια τουλάχιστον ξένη γλώσσα ή στην γλώσσα της χώρας στόχο	ΝΑΙ/ΟΧΙ
-----	---	---------

Περιγραφή	
-----------	--

8.6	Η επιχείρηση έχει καταγεγραμμένες της ενέργειες διείσδυσης που έχει οργανώσει ανά χώρα και προϊόν και είναι σε θέση να αξιολογήσει το αποτέλεσμα αυτών	ΝΑΙ/ΟΧΙ
-----	--	---------

Περιγραφή	
-----------	--

α/α	Ενέργεια	Χώρα	Προϊόν
1			
2			
3			
4			
5			

2.4. Στόχοι, δομή και οργάνωση της τέταρτης συμβουλευτικής ενότητας

2.4.1. Στόχοι της τέταρτης συμβουλευτικής ενότητας

- Ο καθορισμός αγορών στόχο για διεθνοποίηση με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της επιχείρησης και το υφιστάμενο επίπεδο εξωστρεφούς ωριμότητας
- Η δημιουργία εσωτερικής υποδομής και δεξιοτήτων για την αξιολόγηση της ελκυστικότητας των διεθνών αγορών
- Η ενίσχυση των γνώσεων των επωφελούμενων για την έρευνα διεθνών αγορών και της διαδικασίας ανεύρεσης πηγών κατάλληλης πληροφόρησης
- Η ενίσχυση της ικανότητας σχεδιασμού δράσεων εξωστρέφειας με βάση δεδομένα και πληροφορίες των διεθνών αγορών
- Η προετοιμασία ενός σχεδίου δράσης για την αναβάθμιση του υφιστάμενου επιπέδου εξωστρέφειας με ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης

2.4.2. Προτεινόμενη δομή της τέταρτης συμβουλευτικής ενότητας

2 ώρες/ ενότητες	Ανάλυση των πληροφοριών που είναι διαθέσιμες από την έρευνα αγοράς και συζήτηση για την επιλογή των αγορών στόχου.
2 ώρες/ ενότητες	Καθορισμός κριτηρίων αξιολόγησης των αγορών Αξιολόγηση των διαθέσιμων δεδομένων και έλεγχος της πληρότητάς τους για την αξιολόγηση και επιλογή αγορών στόχων
1 ώρα/ ενότητα	Επιλογή αγορών και ανάλυση κατευθύνσεων για την είσοδο στις αγορές, με στόχο την υποστήριξη στην συμπλήρωση των παραγράφων 5 και 6 του σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού
1 ώρα/ ενότητα	Συζήτηση για την απαιτούμενη υποδομή και ανάγκες εσωτερικής οργάνωσης για την είσοδο στις αγορές, ώστε να διαμορφωθεί η παράγραφος 7 του σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού. Ανακεφαλαίωση.

2.4.3. Προτεινόμενη ακολουθία της τέταρτης συμβουλευτικής ενότητας

Ο σύμβουλος εξετάζει μαζί με τον επωφελούμενο τις διαθέσιμες πληροφορίες για τις αγορές στόχο και συζητά με τον επωφελούμενο την πληρότητα των πληροφοριών για την εξυπηρέτηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για την διαμόρφωση της πολιτικής της επιχείρησης σε κάθε χώρα.

Στην περίπτωση που διαπιστώσει, ανάλογα με την ποιότητα και πληρότητα των συγκεντρωμένων πληροφοριών, την έλλειψη αναγκαίων πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων, καθοδηγεί τον επωφελούμενο να καταγράψει τις ελλείψεις πληροφοριών και τον παροτρύνει να προχωρήσει σε αναζήτηση πληροφόρησης, μετά την λήξη της παρούσας συμβουλευτικής συνάντησης.

Η συζήτηση επικεντρώνεται στη δημιουργία λίστας κριτηρίων αξιολόγησης της ελκυστικότητας των διεθνών αγορών σε συσχέτιση με τα δυνατά σημεία της επιχείρησης και τις πληροφορίες που παρουσιάζονται για την επιχείρηση στη συγκεκριμένη αγορά.

Ειδικά για τα θέματα πληροφόρησης, συνεργάζεται με τον επωφελούμενο για να καταγράψουν τις πιθανές πηγές πληροφόρησης και συγκέντρωσης των ζητούμενων πληροφοριών. Στη συνέχεια ο σύμβουλος καθοδηγεί τον επωφελούμενο να διαμορφώσει στόχους της έρευνας με βάση τις ανάγκες πληροφόρησης και να καθορίσει τη μέθοδο συλλογής δεδομένων και τη διαδικασία επεξεργασίας τους.

Η συνάντηση ολοκληρώνεται με συζήτηση αναφορικά με την επάρκεια της διαθέσιμης υποδομής για την υλοποίηση τέτοιων ερευνών, καθώς και την επάρκεια των υφιστάμενων πληροφοριακών συστημάτων για την καταγραφή και οργάνωση των πληροφοριών που συγκεντρώνονται από την έρευνα αγοράς.

Πρόσθετα, συζητούνται οι ανάγκες εσωτερικής οργάνωσης για την είσοδο στις αγορές στόχο, όπως αυτές έχουν καθορισθεί είτε από την διοίκηση ή από την διαδικασία ανάλυσης πληροφοριών, στη διάρκεια της συμμετοχής του επωφελούμενου στην παρούσα πρωτοβουλία για την εξωστρέφεια.

2.4.4. Παραδοτέο της τέταρτης συμβουλευτικής ενότητας

9.	Προσδιορισμός διεθνών αγορών στόχων
-----------	--

9.1	Η επιχείρηση έχει τουλάχιστον έναν μόνιμο υπάλληλο που να ασχολείται αποκλειστικά με την έρευνα των διεθνών αγορών ή συνεργάζεται για το σκοπό αυτό με εξωτερικούς συνεργάτες	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

9.2	Η επιχείρηση περιλαμβάνει στο επιχειρησιακό πλάνο προϋπολογισμό για την εκπόνηση ερευνών αγοράς	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

9.3	Ο επωφελούμενος είναι σε θέση να θέσει στη διάθεση της επιχείρησης τη λίστα των αναγκαίων πληροφοριών για την αγορά στόχο.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

9.4	Ο επωφελούμενος έχει προσδιορίσει τις ανάγκες της επιχείρησης σε πληροφόρηση και έχει ολοκληρώσει ή πρόκειται να ολοκληρώσει το προσδιορισμό σαφών στόχων για την έρευνα σε διεθνείς αγορές	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

9.5	Ο επωφελούμενος έχει προσδιορίσει τα κριτήρια για την επιλογή αγορών στόχο για την επιχείρηση	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

2.5. Στόχοι, δομή και οργάνωση της πέμπτης συμβουλευτικής ενότητας

2.5.1. Στόχοι της πέμπτης συμβουλευτικής ενότητας

Οι στόχοι της πέμπτης συμβουλευτικής συνεδρίας, είναι:

- Καθορισμός ενεργειών για την βελτίωση του επιπέδου εξωστρέφειας και χρονοπρογραμματισμός για την εισαγωγή των αλλαγών στην επιχείρηση
- Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της συμβουλευτικής στη διοίκηση της επιχείρησης

2.5.2. Προτεινόμενη δομή της πέμπτης συμβουλευτικής ενότητας

2 ώρες/ ενότητες	Σύνοψη των ευρημάτων της έρευνας για συγκέντρωση πληροφοριών για την ανάδειξη της κατεύθυνσης εξωστρεφών δράσεων σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα των προηγούμενων συμβουλευτικών συναντήσεων
2 ώρες/ ενότητες	Συζήτηση, ανάλυση και αξιολόγηση των προτεινόμενων ενεργειών αλλαγής με τη διοίκηση της επιχείρησης. Παρουσίαση αναγκαίων ενεργειών με βάση το χρονικό ορίζοντα υλοποίησης
1 ώρα/ ενότητα	Συζήτηση για τον καθορισμό δράσεων και τη συμπλήρωση της ενότητας 8 και 9 του σχεδίου εξωστρέφειας
1 ώρα/ ενότητα	Προοπτικές – συμπεράσματα για την ολοκλήρωση των ενοτήτων 10 & 11 του σχεδίου εξωστρέφειας

2.5.3. Προτεινόμενη ακολουθία της πέμπτης συμβουλευτικής ενότητας

Ο σύμβουλος στην τελευταία συνάντηση, ανακεφαλαιώνει τις μέχρι τώρα συζητήσεις με τον στελέχη και την επιχείρηση και αξιολογεί μαζί του το σύνολο των πληροφοριών.

Στην συνέχεια παροτρύνει τον επωφελούμενο να θέσει προτεραιότητες για την χρονική υλοποίηση των προτεινόμενων δράσεων, με βάση τη σημασία και την αναγκαιότητά τους, για τη βελτίωση του επιπέδου εξωστρέφειας της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα της συνάντησης παρουσιάζονται από τον επωφελούμενο στην διοίκηση της επιχείρησης και ακολουθεί συζήτηση για την σκοπιμότητα των παραπάνω ενεργειών, σε συνάρτηση με το κόστος υλοποίησης και τον διαθέσιμο προϋπολογισμό.

2.5.4. Παραδοτέο της πέμπτης συμβουλευτικής ενότητας

10. Στόχοι Ανάπτυξης Εξωστρεφούς Προσανατολισμού

10.1	Με την ολοκλήρωση των συμβουλευτικών συναντήσεων, η επιχείρηση έχει εκπονήσει ή σκοπεύει να ολοκληρώσει επιχειρησιακό πλάνο που σχετίζεται με την ανάπτυξη της εξωστρεφούς ανταγωνιστικότητάς της ή για την δραστηριοποίηση της επιχείρησης στις διεθνείς αγορές, με σαφώς προσδιορισμένους στόχους.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
------	--	---------

Περιγραφή	
-----------	--

10.2	Με την ολοκλήρωση των συμβουλευτικών συναντήσεων, η επιχείρηση έχει σταθμίσει ή σκοπεύει να σταθμίσει τα δεδομένα των διεθνών αγορών, για την επιλογή μιας τουλάχιστον διεθνούς αγοράς στόχο, για τα επόμενα 3 χρόνια.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
------	--	---------

Περιγραφή	
-----------	--

10.3	Με την ολοκλήρωση των συμβουλευτικών συναντήσεων, η επιχείρηση έχει προσδιορίσει ή σκοπεύει να προσδιορίσει, το ύψος του προϋπολογισμού που θα διαθέσει για την ανάπτυξη του εξωστρεφούς προσανατολισμού της, τα επόμενα 3 χρόνια.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
------	--	---------

Περιγραφή	
-----------	--

10.4	Η επιχείρηση έχει μεριμνήσει ή έχει σχεδιάσει τις απαραίτητες ενέργειες για την διασφάλιση της απαιτούμενης ρευστότητας, για την ανάπτυξη του εξωστρεφούς προσανατολισμού της.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
------	--	---------

Περιγραφή	
-----------	--

11. Περιεχόμενα Σχεδίου Εξωστρεφούς Προσανατολισμού

11.1	Το σχέδιο εξωστρέφειας περιλαμβάνει την εκπόνηση/ανάθεση ερευνών αγοράς με σαφώς προσδιορισμένους στόχους, για μια τουλάχιστον διεθνή αγορά στην οποία δραστηριοποιείται ή σκοπεύει να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
------	---	---------

Περιγραφή	
-----------	--

11.2	Το σχέδιο εξωστρέφειας προβλέπει την λειτουργία μιας οργανικής μονάδας επαρκώς στελεχωμένης, με κύρια αρμοδιότητα την οργάνωση και διοίκηση της επιδιωκόμενης διεθνούς παρουσίας της επιχείρησης για τα επόμενα 3 χρόνια.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
------	---	---------

Περιγραφή	
-----------	--

11.3	Το σχέδιο εξωστρέφειας περιλαμβάνει ενέργειες καθορισμού των χαρακτηριστικών των προϊόντων/υπηρεσιών που θα διαθέσει στις διεθνείς αγορές τα επόμενα 3 χρόνια, με διερεύνηση των απαιτούμενων τοπικών προδιαγραφών και προτιμήσεων (τεχνικά χαρακτηριστικά και προδιαγραφές προϊόντος, συσκευασία, ετικέτες, πληροφοριακό υλικό, κλπ)	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
11.4	Το σχέδιο εξωστρέφειας περιλαμβάνει ενέργειες προβολής (διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις, προσωπική πώληση, συμμετοχή σε έκθεση, κτλ) των προϊόντων/υπηρεσιών που στοχεύει να διαθέσει στις διεθνείς αγορές, τα επόμενα 3 χρόνια.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
11.5	Το σχέδιο εξωστρέφειας προβλέπει την διάθεση προϊόντων/υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές, τα οποία θα είναι πιστοποιημένα σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα αλλά και σύμφωνα με τις απαιτήσεις των κρατών στις οποίες στοχεύει τα επόμενα 3 χρόνια.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
11.6	Το σχέδιο εξωστρέφειας περιλαμβάνει ενέργειες ανεύρεσης κατάλληλων αλλοδαπών επιχειρήσεων για την σύναψη συμβολαίων συνεργασίας, με σκοπό την εκπροσώπηση της επιχείρησης, ή την διάθεση των προϊόντων/υπηρεσιών στις διεθνείς αγορές, με σαφώς προσδιορισμένους όρους συνεργασίας	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		
11.7	Στο σχέδιο εξωστρέφειας έχει προβλεφθεί η διαθεσιμότητα ανθρώπινων πόρων για την υλοποίηση και ορθή ολοκλήρωση των απαιτούμενων εξαγωγικών διαδικασιών/διασφάλισης πληρωμών, ανάλογα με τις χώρες στόχο.	ΝΑΙ/ΟΧΙ
Περιγραφή		

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.

**ΣΥΝΟΨΗ ΣΧΕΔΙΟΥ
ΕΞΩΣΤΡΕΦΟΥΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΥ**

της εταιρίας

.....

Ημερομηνία :

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Συνοπτική παρουσίαση της επιχείρησης	3
2. Βασικά προϊόντα & χαρακτηριστικά προϊόντων (ή υπηρεσιών) προς διάθεση	4
3. Παρουσίαση της οργανωτικής και παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης	5
4. Συνοπτική περιγραφή παραγωγής, ή παροχής ή και διάθεσης της υπηρεσίας	6
5. Στόχοι εξωστρέφειας και αγορές στόχος στο εξωτερικό	7
6. Καθορισμός κατευθύνσεων & στόχων & επιχειρηματική στρατηγική	8
7. Απαιτούμενη δημιουργία υποδομή & οργάνωση εξωστρέφειας	10
8. Πρόγραμμα δράσης (Χρονικός προγραμματισμός)	11
9. Χρηματοδότηση εξαγωγών & προϋπολογισμοί	12
10. Σημεία που πρέπει να προσεχθούν	13
11. Παραρτήματα	14

1. Συνοπτική Παρουσίαση της Επιχείρησης

- 1.1. Σύντομο ιστορικό
- 1.2. Αντικείμενο δραστηριότητας
- 1.3. Σημερινή ενασχόληση της εταιρίας
- 1.4. Αριθμός Απασχολούμενων
- 1.5. Οικονομικά Στοιχεία
- 1.6. Εξαγωγές της επιχείρησης και ποσοστό εξαγωγών στο σύνολο του κύκλου εργασιών
- 1.7. Εξέλιξη των εξαγωγών στην τελευταία 3ετία και εξέλιξη του ποσοστού στον κύκλο εργασιών

2. Βασικά προϊόντα & χαρακτηριστικά προϊόντων / υπηρεσιών

2.1. Ανάλυση προϊόντικού μίγματος – κατηγορίες/ομάδες προϊόντων

Αναλυτική παρουσίαση των προϊόντων (ή υπηρεσιών)

Ανάλυση πλεονεκτημάτων κάθε ομάδας

Ανάλυση της συνεισφοράς κάθε ομάδας προϊόντων στον τζίρο της εταιρίας

Ανάλυση της συνεισφοράς προϊόντων των τζίρο της εταιρίας

2.2. Μεριδία αγοράς ανά ομάδα προϊόντων ή υπηρεσιών

Ανάλυση σημαντικών προϊόντων με βάση την κερδοφορία

Ανάλυση σημαντικών προϊόντων με βάση τα πλεονεκτήματα σε σχέση με τον ανταγωνισμό

2.3. Ανάλυση εξαγωγικών επιδόσεων

Ύπαρξη εξαγωγών και ανάλυση υφιστάμενου προϊόντικού μίγματος που εξάγεται, αναλυτικά ανά χώρα

Ανάλυση της εξέλιξης των εξαγωγών ανά προϊόν την τελευταία 5ετία, εφόσον υπάρχει εξαγωγική δραστηριότητα.

3. Παρουσίαση της οργανωτικής και παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης

3.1 Οργάνωση

Ύπαρξη οργανογράμματος όπου καταγράφεται η επικοινωνιακή ροή συνεργασίας μεταξύ τμημάτων και μεταξύ υφισταμένων/ανώτερων

Ύπαρξη στο οργανόγραμμα τμήματος εξαγωγών

Ύπαρξη πιστοποίησης διαχείρισης ποιότητας και άλλων πιστοποιητικών διαχείρισης λειτουργιών ή προϊόντων σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα

Ύπαρξη λογισμικού καταγραφής και επεξεργασίας δεδομένων για την λειτουργία της επιχείρησης (διαχείριση πωλήσεων, προσωπικού, αποθήκης, επαφών με πελάτες, κλπ)

3.2 Στελέχωση και Ανθρώπινο δυναμικό

Ανάλυση των διοικητικών στελεχών και εργασιακής εμπειρίας στον τομέα τους

Κατάρτιση των διοικητικών στελεχών και του προσωπικού

Ανάλυση των στελεχών του τμήματος εξαγωγών, εφόσον υπάρχει, της εργασιακής εμπειρίας στον τομέα τους, κατάρτιση, γλωσσομάθεια, εμπειρία συνεργασίας με πελάτες του εξωτερικού, εμπειρία στην τιμολόγηση στο εξωτερικό, εμπειρία εξαγωγικών διαδικασιών, φορτώσεων στο εξωτερικό, χρήση χρηματοδοτικών εργαλείων

3.4 Τεχνογνωσία

Ύπαρξη καινοτομιών ή διακρίσεων

Ύπαρξη κατοχυρωμένης τεχνογνωσίας ή ευρεσιτεχνίας

4.Συνοπτική περιγραφή παραγωγής και διάθεσης προϊόντων / υπηρεσιών

4.1. Παραγωγική υποδομή Διαθέσιμος εξοπλισμός

Χαρακτηριστικά πρώτων υλών και σχέση με τους προμηθευτές

Διαδικασίες παραγωγής και διάθεσης προϊόντων ή υπηρεσιών

Ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας ή παροχής υπηρεσιών

Ευελιξία προσαρμογής χαρακτηριστικών προϊόντων ή υπηρεσιών στις απαιτήσεις των πελατών

Δυνατότητες εισαγωγής νέων ή καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών

Επάρκεια παραγωγικής δυναμικότητας

4.2. Υποδομή προωθητικού υλικού και επικοινωνίας

Ύπαρξη ιστοσελίδας εταιρικής παρουσίασης και γλώσσες παρουσίασης

Ύπαρξη ξενόγλωσσου έντυπου υλικού παρουσίασης και προώθησης

Ύπαρξη ηλεκτρονικού καταστήματος

Προωθητικές ενέργειες και διαφήμιση

4.3. Πελατειακές ομάδες και χαρακτηριστικά

Σημεία πώλησης και χαρακτηριστικά

Διαδικασία διάθεσης στα σημεία πώλησης και συνεργάτες

5. Στόχοι εξωστρέφειας και αγορές στόχος στο εξωτερικό

5.1. Ανάλυση κινήτρων και επιδιωκόμενων στόχων εξωστρέφειας, όπως ενδεικτικά:

- Περισσότεροι πελάτες / Κατάλληλοι πελάτες
- Επιμερισμός του Ρίσκου
- Καλύτερη αξιοποίηση της παραγωγικής δυναμικότητας
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας (επιχείρησης / προϊόντων)
- Αξιοποίηση ευκαιριών στις παγκόσμιες αγορές

5.2. Κριτήρια επιλογής αγορών στόχο στο εξωτερικό που εξυπηρετούν τους παραπάνω στόχους

5.3. Βασικά χαρακτηριστικά , παράμετροι & απαιτήσεις αγορών εξαγωγής στόχου

Ο Κλάδος σε κάθε χώρα στόχο:

- Κριτήρια ανάλυσης της αγοράς
- Χαρακτηριστικά πελατών
- Ανταγωνιστές
- Τοποθέτηση προϊόντων και πολιτική προϊόντων
- Τιμολόγηση
- Κανάλια Διανομής
- Πολιτική προβολής/ προώθηση πωλήσεων

6. Καθορισμός κατευθύνσεων & στόχων εξωστρέφειας & επιχειρηματική στρατηγική εξωστρέφειας

6.1 Ανάλυση SWOT

6.1.1. Ανάλυση δυνατών σημείων της επιχείρησης

6.1.2. Ανάλυση δυνατών σημείων

6.1.3. Ανάλυση ευκαιριών στο διεθνές περιβάλλον

6.1.4. Ανάλυση απειλών από το διεθνές περιβάλλον

6.2. Διαμόρφωση στρατηγικής εξωστρεφούς προσανατολισμού

6.2.1. Επιλογή προϊόντων με εξωστρεφή προσανατολισμό

6.2.2. Κριτήρια διαμόρφωσης εξωστρεφούς πολιτικής τιμολόγησης

6.2.3. Κριτήρια διαμόρφωσης όρων πληρωμής από το εξωτερικό

6.2.4. Κριτήρια διαμόρφωσης εξωστρεφούς πολιτικής προώθησης

6.2.4. Κριτήρια επιλογής καναλιών διάθεσης των προϊόντων στο εξωτερικό

7. Απαιτούμενη υποδομή & οργάνωση εξωστρέφειας

- 7.1. Απαιτούμενος εξοπλισμός για την προσαρμογή προϊόντων
- 7.2. Απαιτούμενος εξοπλισμός για την παραγωγή νέων εξωστρεφών προϊόντων
- 7.3. Απαιτούμενες δοκιμές και πιστοποιήσεις εξωστρεφών προϊόντων
- 7.4. Απαιτήσεις σήμανσης και συσκευασίας εξωστρεφών προϊόντων
- 7.5. Απαιτούμενες πιστοποιήσεις ποιότητας
- 7.6. Απαιτούμενο λογισμικό και εφαρμογές πληροφορικής για την προσαρμογή της επιχείρησης σε συνθήκες εξωστρέφειας
- 7.7. Απαιτήσεις προσαρμογής υλικού προώθησης και επικοινωνίας σε συνθήκες εξωστρέφειας
- 7.8. Απαιτήσεις προσαρμογής μηχανογραφικής και λογιστικής παρακολούθησης σε συνθήκες εξωστρέφειας
- 7.9. Απαιτήσεις οργανωτικής στελέχωσης και εξειδικευμένου προσωπικού σε συνθήκες εξωστρέφειας

8. Πρόγραμμα δράσης & χρονικός προγραμματισμός

- 8.1. Αξιολόγηση ενεργειών με βάση τις προτεραιότητες υλοποίησης
- 8.2. Καθορισμός προαπαιτούμενων ενεργειών για την ολοκλήρωση
- 8.3. Εκτίμηση του χρόνου υλοποίησης κάθε ενέργειας
- 8.4. Διαμόρφωση προτεινόμενου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης

9. Χρηματοδότηση εξαγωγών & προϋπολογισμοί ενεργειών εξωστρέφειας

- 9.1. Διαμόρφωση προϋπολογισμού ενεργειών προσανατολισμού εξωστρέφειας
- 9.2. Διερεύνηση διαθέσιμων εργαλείων χρηματοδότησης ή επιδότησης του σχεδίου
- 9.3. Διαμόρφωση εξαγωγικού σχεδίου
- 9.4. Διερεύνηση διαθέσιμων εργαλείων χρηματοδότησης του εξαγωγικού σχεδίου
- 9.4. Αξιολόγηση βιωσιμότητας σχεδίου εξωστρεφούς προσανατολισμού σε συσχέτιση με τα αναμενόμενα αποτελέσματα του εξαγωγικού σχεδίου

10. Κρίσιμα σημεία επιτυχίας / επίτευξης εξωστρέφειας

10.1. Καθορισμός κρίσιμων σημείων υλοποίησης

10.2. Καθορισμός εμπλεκόμενων στο σχέδιο υλοποίησης

10.3. Καθορισμός διαδικασιών συμμετοχής και ενημέρωσης όλων των εμπλεκόμενων στελεχών στη διαδικασία υιοθέτησης της αλλαγής

10.4. Καθορισμός κρίσιμων σημείων ελέγχου της διαδικασίας αλλαγής προς την κατεύθυνση του εξωστρεφούς προσανατολισμού

11. Παραρτήματα

11.1. Επισύναψη αποτελεσμάτων έρευνας αγορών

11.2. Επισύναψη προσφορών προμηθευτών για την υλοποίηση των ενεργειών προσαρμογής

11.3. Επισύναψη αποτελεσμάτων επαφών με οργανισμούς χρηματοδότησης και ανάλυση διαθέσιμων εργαλείων