

1st Executive CFO Meeting

Ο Ρόλος του Οικονομικού Διευθυντή στην Διοίκηση της Στρατηγικής
Ξενοδοχείο Πεντελικό, 25 Ιανουαρίου 2005

Στο 1st Executive CFO Meeting που διοργανώνει η SAP Hellas, θα απαντηθούν ερωτήματα όπως: Ποιος είναι ο ρόλος του σύγχρονου Οικονομικού Διευθυντή στην Διοίκηση μίας νέας Στρατηγικής; Πως μπορεί να περιγραφεί με τρόπο συγκεκριμένο και προσωπικό μία Στρατηγική, ώστε να γίνει υπόθεση όλων; Πως μετριέται και να ελέγχεται η πρόοδος στην εκτέλεση μίας Στρατηγικής;



Εισαγωγή στην Ημερίδα

Μεθοδολογία απαραίτητη για την διοίκηση της στρατηγικής

Οι δυνάμεις της διεθνοποίησης, της τεχνολογίας και του ανταγωνισμού πιέζουν τις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο -- και ιδιαίτερα στην Ελλάδα-- να ανανεώσουν τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα, προκειμένου οι επιχειρήσεις να προστατέψουν τα μερίδια αγοράς τους και την κερδοφορία τους. Η στρατηγική δείχνει τον τρόπο, με τον οποίο κάθε εταιρεία, θα καλύψει το χάσμα της ανταγωνιστικότητας. Για να επιτύχει η στρατηγική, θα πρέπει να προσαρμόζεται μέσα από μία συνεχή διαδικασία ελέγχου, μάθησης και καινοτομίας. Η μεθοδολογία που θα παρουσιάσουμε θέτει την στρατηγική στο κέντρο της διοικητικής διαδικασίας. Έχει δοκιμαστεί από χιλιάδες επιχειρήσεις και έχει αποφέρει θεαματικές βελτιώσεις στις αποδόσεις τους. Το Harvard Business Review την χαρακτήρισε ως την σπουδαιότερη επιχειρηματική ιδέα των τελευταίων 75 ετών. Παράλληλα θα δείξουμε πως η μεθοδολογία μπορεί να υλοποιηθεί με την υποστήριξη της τεχνολογίας αιχμής της SAP (Strategic Enterprise Management).

Ο ρόλος του οικονομικού διευθυντή στην διοίκηση της στρατηγικής

Στο σεμινάριο θα συζητήσουμε το ρόλο του σύγχρονου οικονομικού διευθυντή στην διοίκηση της στρατηγικής. Η τάση στο εξωτερικό είναι ο οικονομικός διευθυντής να είναι 50% λογιστής και 50% άνθρωπος που βοηθά την εταιρεία του να εστιάσει, να ελέγξει και να βελτιώσει την στρατηγική της. Θα εξηγήσουμε και θα συζητήσουμε αυτή την τάση και θα βγάλουμε συμπεράσματα για τον ρόλο των Ελλήνων οικονομικών διευθυντών.

Δομημένη προσέγγιση

- Οι μεθοδολογίες αναπτύσσονται δομημένα και σφαιρικά μέσα από τέσσερις ενότητες:
- Ο νέος ρόλος του οικονομικού διευθυντή στην εκτέλεση της στρατηγικής
- Μετάφραση της στρατηγικής σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας
- Γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στην στρατηγική και τις λειτουργίες.
- Έλεγχος της στρατηγικής με την υποστήριξη της σύγχρονης πληροφορικής - SEM
- Θα ακολουθήσει συζήτηση συμπερασμάτων.

Πρακτικός προσανατολισμός. Διαλεκτικός και συμμετοχικός χαρακτήρας του σεμιναρίου.

Το σεμινάριο έχει σχεδιαστεί για ανθρώπους που θα εφαρμόσουν τις μεθοδολογίες.

Οι μεθοδολογίες θα εισαχθούν μέσα από την ομαδική και δομημένη συζήτηση πραγματικών περιπτώσεων επιχειρήσεων (case studies). Ο διαλεκτικός και συμμετοχικός χαρακτήρας του σεμιναρίου θα κρατήσει το ενδιαφέρον τεταμένο και θα προκαλέσει βαθειά μάθηση. Στο τέλος του σεμιναρίου, ηγετικά στελέχη Ελληνικής εταιρείας που εφάρμοσαν την μέθοδο και απέσπασαν τιμητική διεθνή διάκριση, θα απαντήσουν σε ερωτήσεις.

Προσωπική δικτύωση

Το σεμινάριο απευθύνεται σε ένα μικρό αριθμό επιλεγμένων οικονομικών διευθυντών. Μία μοναδική ευκαιρία να ανταλλάξετε απόψεις με διακεκριμένους συναδέλφους σας σε θέματα όπως: Ποιος είναι ο ρόλος του σύγχρονου οικονομικού διευθυντή στην διοίκηση μίας νέας στρατηγικής; Πως μπορεί να περιγραφεί με τρόπο συγκεκριμένο και προσωπικό μία στρατηγική, ώστε να γίνει υπόθεση όλων; Πως μετριέται και ελέγχεται η πρόοδος στην εκτέλεση μίας στρατηγικής; και

Εγγύηση ποιότητας

Το σεμινάριο έχει την εγγύηση ποιότητας της SAP. Αποτελεί συνέχεια της επιτυχημένης ημερίδας με τίτλο «Strategy Focused Organization – Balanced Scorecard», που οργάνωσε τη SAP ΕΛΛΑΣ ΑΕ τον 11/03 στο Intercontinental με ομιλητή τον David Norton. Το σεμινάριο έχει σχεδιαστεί με βάση τις υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές που διακρίνουν την SAP.

Εκπαιδευτές

Ο κ. Αλέξανδρος Κωνσταντινίδης είναι διπλ. Μηχ. Μηχ., κάτοχος MBA από το Harvard Business School. Έχει εργασθεί ως σύμβουλος στρατηγικής στα γραφεία της Νέας Υόρκης της Booz-Allen & Hamilton και έχει αξιολογη εμπειρία και στην Ελλάδα. Είναι επισκέπτης καθηγητής διοίκησης στρατηγικής στο ΑΙΤ.

1st Executive CFO Meeting

Ξενοδοχείο Πεντελικό, 25 Ιανουαρίου 2005

Πρόγραμμα Ημερίδας		
10:00 - 12:00	Ο νέος ρόλος του οικονομικού διευθυντή στην εκτέλεση της στρατηγικής <ul style="list-style-type: none">Τι είναι στρατηγική και γιατί είναι απαραίτητη;Γιατί οι περισσότεροι διευθύνοντες σύμβουλοι δεν πετυχαίνουν να εκτελέσουν αποτελεσματικά την στρατηγική τους;Ποιος είναι ο ρόλος των οικονομικών διευθυντών στην εκτέλεση της στρατηγικής; Πως μπορούν να βοηθήσουν τον διευθύνοντα σύμβουλο στην εκτέλεση της στρατηγικής; Τι χρειάζονται για να το πετύχουν;	Ενημερωθείτε για τα δεδομένα της διεθνούς έρευνας πάνω στα θέματα αυτά. Μάθετε ποιες είναι οι λειτουργίες ενός γραφείου διοίκησης στρατηγικής. Δείτε πως οι αρχές εφαρμόζονται στην περίπτωση μίας εταιρείας (case study). Σχολιάστε. Συζητήστε με την ομάδα τι μάθατε από την ενότητα αυτή.
12:00 - 13:00	Ελαφρύ Γεύμα	
13:00 - 14:30	Μετάφραση της στρατηγικής σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας <ul style="list-style-type: none">Ανάλυση της δομής του κλάδουΑνάλυση των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματοςSWOT analysis με την βοήθεια του στρατηγικού χάρτηΕπιλογή στρατηγικού αρχετύπου	Συζητήστε μία πραγματική περίπτωση επιχείρησης (case study). Ποια συμπεράσματα βγάξετε για την στρατηγική της εταιρείας από την ανάλυση του κλάδου της και των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο κλάδο αυτό; Έχει νόημα η επιλογή ενός στρατηγικού αρχετύπου για την εταιρεία αυτή; Πως θα μεταφράζατε την στρατηγική της σε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας; Εξηγήστε τις απόψεις σας στην ομάδα. Μάθετε τι πραγματικά έγινε στην εταιρεία αυτή. Σχολιάστε. Συζητήστε με την ομάδα τι μάθατε από την ενότητα αυτή.
14:30 - 14:45	Διάλειμμα	
14:45 - 16:15	Γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στην στρατηγική και τις λειτουργίες. Στρατηγικός χάρτης και στρατηγικοί μετρητές: Περιγραφή της στρατηγικής --μέσα σε μία σελίδα-- με την μορφή μίας θεωρίας αιτίας αποτελέσματος, η οποία είναι μετρήσιμη και ελέγξιμη. <ul style="list-style-type: none">Γεφύρωση του χάσματος ανάμεσα στην στρατηγική και τις λειτουργίες. Μετάφραση της στρατηγικής σε μία μετρήσιμη και ελέγξιμη θεωρία αιτίας-αποτελέσματος.Χρηματο-οικονομικό επίπεδοΘέση στην αγοράΛειτουργίεςΆυλοι πόροιΑντιστοίχιση έργων στον στρατηγικό χάρτηΗ διοίκηση της στρατηγικής σαν μία ολοκληρωμένη διαδικασία	Μάθετε ποια είναι η γενική μορφή ενός στρατηγικού χάρτη και οι γενικές αρχές που χρησιμοποιούνται από τις επιτυχημένες εταιρείες στον σχεδιασμό ενός συστήματος μέτρησης. Πως ευθυγραμμίζονται οι δράσεις και επενδύσεις μίας εταιρείας με την στρατηγική της. Πως στρατηγική με την λειτουργία της και επέτυχαν θεαματικές βελτιώσεις στην ανταγωνιστικότητα τους και την χρηματο-οικονομική τους απόδοση, μέσα σε λίγα χρόνια. Τι διδάσκει η διεθνής εμπειρία ότι πρέπει να γίνεται και τι πρέπει να αποφεύγεται. Εφαρμόστε τις αρχές αυτές στην περίπτωση της εταιρείας που χρησιμοποιούμε ως παράδειγμα (case study). Δείτε ποιες υπήρξαν οι πραγματικές επιλογές της διοίκησης της εταιρείας και σχολιάστε. Συζητήστε με την ομάδα τι μάθατε από την ενότητα αυτή.
16:15 - 16:30	Διάλειμμα	
16:30 - 17:30	Παρουσίαση του SEM	Γνωρίστε πως μία επιτυχημένη Ελληνική εταιρεία υλοποίησε ένα σύστημα ελέγχου στρατηγικής με την βοήθεια του Strategic Enterprise Management. Δείτε πως το SEM βοήθησε στην σύνθεση και παρουσίαση των στρατηγικά κρίσιμων πληροφοριών με τρόπο φιλικό προς τον χρήστη. Συζητήστε με ηγετικά στελέχη της εταιρείας που εφάρμοσε το SEM, τις προκλήσεις, τα διλήμματα και τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή του SEM.
17:30 - 17:45	Διάλειμμα	
17:45 - 18:30	Συμπεράσματα	Συνοψίστε τα κύρια σημεία του σεμιναρίου. Ποια είναι τα συμπεράσματα σας για τον ρόλο του οικονομικού διευθυντή στην διοίκηση της στρατηγικής; Ποιο θα είναι το σχέδιο δράσης σας όταν θα γυρίσετε στο γραφείο σας; Πως αξιολογείτε την εμπειρία του σεμιναρίου;



Alexandros Konstadinidis: Dipl. Mechanical Engineering, National Technical University of Athens. MBA, Harvard Business School. Worked as strategy consultant, at the New York office of Booz-Allen & Hamilton, focusing mostly in the ITC industries. Developed and managed the timesharing marketing operations of his family business ("Porto Hydra", a firm active in resort real estate development and hotel operations). Achieved high customer satisfaction: 85% of timeshare buyers satisfied or very satisfied. Yield per week: 3+ times higher than industry average (resorts outsourcing

the timesharing marketing operation) and app. 7 times higher than the opportunity cost (NPV of the cashflow generated from annual rentals). Developed strategic analyses for the company. Mr. Konstadinidis has been also offering strategic management consulting services to Greek firms. His clients, positioned in highly competitive and mature industries and constrained by limited resources, have demonstrated sharp improvements in financial performance --vis a vis their historical performance and their peer's performance-- within three years from the consulting engagement. Mr. Konstadinidis is a Visiting Professor of Strategic Management, at AIT, an educational and research center, founded by INTRACOM, aiming at world-class standards and co-operating with Harvard University and Carnegie-Mellon. Mr. Konstadinidis continues his education on an on-going basis (Stanford Advanced Project Management Program, Harvard Business School E-learning etc).

Mr. Alexandros Konstadinidis Consulting Methodology: My consulting practice adheres to three guiding principles: 1) Manage the project as an open ended, dynamic learning experience that will radically improve the mental models of the executive team, e.g. the framing of the business problem. To that end, structure and facilitate interpersonal and group processes that will enable honest dialogue. Focus the executive team on the real issues. Foster a systemic understanding of the key business challenges. 2) Develop broad strategic themes that will guide long-term managerial action. Complement these broad principles with key policies that build competitive advantage through the adjustment of the value chain of the firm and its organizational architecture (structure, systems, staff, shared values, style). 3) Base the whole exercise on rigorous and thorough research and data analysis, covering both the qualitative and quantitative aspects of the situation and leveraging external and internal data sources. Ensure the involvement of the executive team in the research/data analysis process, in ways that will render the research findings credible, relevant and, if possible, dramatic.

References on Mr. Alexandros Konstadinidis

"I have been impressed with Mr. Konstadinidis ability to synthesize a very broad spectrum of fragmented information and arrive, within a short period of time, at meaningful, deep and actionable insights."

Yannos Venieris, VP of Strategy, Operations and IT, SHELMAN.

"In the course of our frequent interactions, Mr. Konstadinidis, artfully, provoked deep reflection and boldly challenged established frames of mind. We feel that we have greatly benefited from these interactions. Our business behavior has since improved materially, in significant ways, which is reflected in the improved market and financial performance of our firm. Mr. Konstadinidis proposed broad directional strategic themes that have served us well. Moreover, he produced significant, in number and quality, concrete and focused operational recommendations that supported and enhanced the core strategic themes."

Ms. Maria Ampatzoglou, Managing Director, KITCHEN GALLERY

"The seminar focused on strategic management and explored core concepts and methodologies (i.e. Change Management, Strategic Dialogue, Strategy Formulation, Strategy Translation, Project Portfolio Management). Mr. Konstadinidis presented the content in a vivid manner, using relevant conceptual frameworks and grounding the concepts to everyday reality, through appropriate examples and case studies. Moreover, Mr. Konstadinidis engaged effectively the participants in an interactive dialogue. He actively probed reflection within the group, through penetrating questions, which linked the seminar content with the realities of our firm and its industry. He conveyed a spirit of openness and participation. I found the content of the seminar --the presented concepts and methodologies-- relevant and well structured. These were ideas and tools that were clearly useful and usable to our company."

Mr. Dimitris Filippou, Plant Manager, VPI (A subsidiary of FRIGOGLOSS).

email address: A.Konstadinidis@post.harvard.edu