

**ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ КОМПЛЕКСНОГО СИТУАЦИОННОГО ЭКЗАМЕНА
ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕСОМ, НОЯБРЬ 2017 Г.**
ОТВЕТЫ

Вариант 1

Ответы ниже приводятся CIMA исключительно в информационных целях. Они показывают, как бы мог ответить хорошо подготовленный кандидат. Не следует рассматривать их как единственно возможные. Высокую оценку могут получить и другие релевантные ответы.

CIMA не принимает апелляции на эти ответы, основанные на теоретических рассуждениях.

Задание 1

Выгоды ZX от запуска промышленного производства за рубежом

Финансовые

Как и RiPlan, ZX следует извлекать выгоду, снижая затраты на оплату труда, так как это могло бы значительно улучшить нашу рентабельность продаж, даже если при этом, рассчитывая привлечь больше клиентов, мы решим снизить цены.

В случае если у нас появится возможность снизить цены для клиентов, мы также должны заметить увеличение прибыли. Кроме того, появилась бы возможность продаж корпоративным клиентам на новом местном рынке, что позволит нам увеличить общую выручку от реализации и прибыль.

Еще мы можем получить преимущества за счет низких затрат на аренду помещений и оплату коммунальных услуг, поскольку эти затраты можно было бы переложить на наших клиентов. Также нам стоит подыскать местных поставщиков сырья. В отдельных регионах нашего присутствия они могут оказаться дешевле, нежели нынешние поставщики, базирующиеся в Кордии. Тем не менее любое снижение затрат на сырье потребует сопоставить с ростом затрат с учетом уплаты дополнительных транспортных сборов, местных налогов и проведения более частых проверок качества.

Мы также могли бы воспользоваться любыми правительственными грантами или мерами поощрения, которые предоставляются в определенных странах с целью стимулирования инвестиций. Это может принести существенную финансовую выгоду с точки зрения налоговых льгот и затрат на запуск производства.

Нефинансовые

Как упоминалось выше, перечисленные меры открывают перед нами возможность представить нашу продукцию на новых рынках. До сих пор мы работали только в Кордии. Перенос производства может помочь нам повысить узнаваемость бренда в других странах. В условиях растущей глобализации экономики повышается роль осведомленности потребителей о бренде во всем мире, поэтому, если мы хотим развиваться и дальше, это может стать просто необходимым условием. Вопрос узнаваемости может стать особенно актуальным, если насыщенность рынка офисной мебели в Кордии достигнет своего пика.

У нас появится возможность привлечь к сотрудничеству более широкий круг поставщиков, которые смогут предложить больший выбор сырья и новые идеи по расширению ассортимента продукции в интересах конечного потребителя. Мы также сможем установить более тесные контакты с некоторыми из наших ключевых поставщиков древесины, что позволит усовершенствовать учет запасов, а также повысить контроль нашей цепочки поставок.

Принятие данной инициативы продемонстрирует финансовым партнерам (а также потенциальным инвесторам, если в перспективе мы решим заявить о себе на фондовом рынке) нашу осведомленность об изменениях, происходящих в отрасли, и достаточную гибкость, позволяющую нам использовать сложную ситуацию как открывшуюся возможность добиться большего.

Деловые риски, связанные с производством продукции за границей

Производство за рубежом может создать коммуникационные барьеры, которые препятствуют своевременному выполнению производственных задач и поставке товаров. Иностранные менеджеры и сотрудники могут испытывать трудности с пониманием иностранного языка, что приведет к путанице или недопониманию в таких вопросах, как объемы, затраты и сроки производства. Разница часовых поясов может затруднять назначение встреч и быть причиной задержки ответа в переписке по электронной почте.

Зарубежные поставщики могут повысить цены, что со временем уменьшит выгоду от сокращения затрат при производстве за рубежом. Кроме того, если у поставщика наступят трудные времена, он не сможет выполнять заказы, что приведет к прерыванию цепочки поставок. Если мы в перспективе предпочтем перевести производство в Кордию, достижение уровня производительности, который мы получили бы, продолжая работать только в своей стране, может занять не один год.

Мы также полностью утратим деловую репутацию и отношения, которые у нас сложились с местными поставщиками в Кордии. Такие отношения строились много лет, и их потеря приведет к значительному сокращению количества рабочих мест в этих компаниях, что негативно скажется на местной экономике.

Производство за рубежом может нанести вред нашей репутации и бренду. Нас могут осудить за то, что мы отдаем рабочие места иностранным рабочим, а это сформирует негативный образ компании в глазах общественности. Возможно, нас ждут дополнительные затраты на рекламу и связи с общественностью, иначе мы не сможем компенсировать ущерб, нанесенный плохими отзывами в прессе. Репутация компании пострадает из-за необходимости сокращений собственного производственного персонала, которые повлекут за собой значительные затраты, связанные с выплатой компенсаций сотрудникам. Также нам стоит рассмотреть риск слабой мотивации и морального состояния сотрудников, остающихся в Кордии. Клиенты могут перестать приобретать нашу продукцию, так как она больше не производится в Кордии, а местные предприниматели могут заподозрить, что ее качество ухудшилось.

Еще одним риском, с которым мы можем столкнуться, является валютный риск. Как производители мы должны были бы оплачивать хотя бы часть наших счетов в местной валюте (нам абсолютно точно придется выплачивать вознаграждение сотрудникам в местной валюте даже при условии, что мы смогли бы убедить местных поставщиков разрешить нам платить в К\$). В связи с этим мы будем подвержены колебаниям обменных курсов местной валюты по отношению к К\$.

Задание 2

Стоимостной анализ

Мы могли бы применять стоимостной анализ для выявления любых ненужных элементов затрат в компонентах нашей мебели и дизайнерских услугах. Любые затраты, не повышающие ценность нашей проектной деятельности или мебельной продукции, должны быть исключены. Такой анализ призван привести к сокращению доли компонентов, используемых в нашей мебельной продукции, использованию альтернативных (более дешевых) компонентов и стандартизации деталей сразу нескольких продуктовых линеек. Общий подход, которому мы должны следовать, заключается в следующем.

- На этапе проектирования необходимо определить функцию каждого предмета мебели и каждого компонента, который в ней используется, и существующие затраты, связанные с отдельными компонентами. После этого (с учетом условий, которым будут удовлетворять компоненты) мы должны разработать альтернативные решения. Поставленная задача может побудить нашу конструкторскую команду давать рекомендации о внесении изменений в дизайн изделий, способ производства, состав используемых материалов и т. д.
- Что касается входящей логистики, мы смогли бы построить отношения с нашими поставщиками таким образом, чтобы всегда получать самые качественные пиломатериалы и, возможно, договориться о поставках по более низкой цене при закупке больших партий. И напротив, мы могли бы попытаться оптимизировать производственные операции за счет сокращения запасов, хотя при этом мы бы не смогли получать скидки за количество.
- Что касается производства, сосредоточив внимание на сокращении затрат, мы могли бы снизить стоимость единицы продукции без ущерба для ее качества.
- Говоря об исходящей логистике, мы могли бы осуществлять наши поставки более эффективно, группируя заказы для клиентов по территориальному признаку. Пока же мы поощряем наших клиентов планировать потребности заранее. Они спокойно могут подождать свою поставку лишний день или два, если при этом снижаются их общие затраты.
- В вопросах торговой деятельности у нас сложилась хорошая практика тесного сотрудничества с нашими клиентами — от этапа запроса до этапа поставки. Тем не менее мы могли бы обсудить с ними значимые для них ключевые параметры продукции. Определенные характеристики продукции являются общими для многих заказов, поэтому, если мы сможем стандартизировать некоторые из них, в то же время позволяя каждому клиенту получить уникальный дизайн своего заказа в целом, мы могли бы добиться экономии.

Стоимостной инжиниринг

В случае ZX стоимостной инжиниринг потребует от нас систематического и организованного подхода к проектированию, позволяя нам обеспечивать необходимую функциональность проекта с наименьшими затратами. Нам необходимо искать альтернативные (менее дорогостоящие) материалы и методы производства, не жертвуя при этом функциональностью мебели. Основное различие между стоимостным инжинирингом и стоимостным анализом состоит в том, что инжиниринг сосредотачивается исключительно на функциях различных компонентов и материалов, а не на их физических признаках. Например, мы могли бы рассмотреть дизайн разделительных перегородок, которые также могут использоваться в качестве кабинок, в целях повышения их функциональности.

Влияние на финансовую отчетность продажи с обратной арендой

Что касается предлагаемой договоренности о продаже нашего завода с обратной его арендой, которая первоначально обсуждалась с банком, МСФО (IAS) 17 «Аренда» определяет аренду как договор, согласно которому арендодатель (банк) передает арендатору (ZX) право на использование актива в течение согласованного периода времени в обмен на платеж или ряд платежей.

Прежде всего, потребуется определить, является ли договор аренды финансовой арендой или операционной арендой. Принимая во внимание недавние переговоры, это будет договор операционной аренды, в соответствии с которым существенные риски и выгоды от передачи прав собственности на предприятие будут переданы банку, а мы будем просто его арендаторами.

Однако, учитывая тот факт, что срок аренды составляет 20 лет, это может указывать и на то, что фактически такой договор является договором финансовой аренды. Одним из ключевых факторов, позволяющих определить, является ли договор финансовой арендой, будет совпадение срока аренды с большей частью оставшегося срока полезного использования актива. Если это действительно так, нам стоит рассмотреть ряд последствий такой сделки.

Мы будем выплачивать арендную плату банку по договору финансовой аренды, но эта плата по своей сути является погашением займа. Любая прибыль, полученная от продажи, должна быть отнесена на более поздний период и признана в течение срока аренды. Следовательно, прибыль от продажи признается равномерно каждый год в течение срока аренды вместо немедленного признания всей суммы прибыли. Однако сумма начисленной амортизации после продажи с обратной арендой возрастет, поскольку МСФО (IAS) 17 требует обратного признания актива по наименьшей между справедливой стоимостью актива и приведенной стоимостью минимальных арендных платежей, а не по его предыдущей остаточной стоимости.

Актив должен отражаться в отчете о финансовом положении, в связи с чем он будет, как и прежде, подлежать амортизации в течение срока его аренды или срока полезного экономического использования (в зависимости от того, какой из этих периодов короче). Следовательно, это не приведет к увеличению краткосрочной прибыли, поскольку амортизация подлежит отражению как по собственным основным средствам, так и по активам, находящимся в финансовой аренде.

Аренда будет рассматриваться по существу как заем, где завод служит залогом, и, следовательно, возникнет обязательство. Кроме того, будут признаваться проценты по данному обязательству, что приведет к появлению дополнительных финансовых расходов в течение срока аренды.

Таким образом, влияние этих факторов на показатели финансовой отчетности не может отвечать интересам ZX. В связи с признанием обязательства доля заемного капитала возрастет, а прибыль от продажи будет признаваться в течение последующих 20 лет. Амортизация приведет к еще большему снижению прибыли. Поэтому я хотел бы предложить до заключения такого договора с банком провести дополнительные обсуждения и определить подходящий срок аренды, а также обсудить последствия обоих видов аренды. Если аренда будет рассматриваться как операционная, то это приведет к росту прибыли в год продажи. Однако нам необходимо дать понять с предельной ясностью, что это однократная выгода и что следует учитывать будущие арендные платежи. Это может привести к искажению любых сравнительных показателей, на которые мы полагаемся при принятии долгосрочных решений.

Примечание. Положительно были оценены кандидаты, ссылающиеся на МСФО (IFRS) 16, а не на МСФО (IAS) 17.

Задание 3

Заинтересованные стороны и информация, которую необходимо им сообщать

Потребители

Дифференциация должна быть обусловлена прежде всего потребностями наших корпоративных клиентов. Они определяют наши требования к уровню качества, и в том числе благодаря этому мы достигаем высокого уровня удовлетворенности потребителей.

Клиентов интересует, что выделяет нашу продукцию на фоне остального рынка и почему дифференциация так важна для них. Они хотят знать, что отличает нашу продукцию в лучшую сторону (по сравнению с конкурентами) с точки зрения дизайна, функциональности, качества и устойчивости, а также превосходства в сфере обслуживания потребителей, например, послепродажной поддержки.

Поставщики

Дифференциация, основанная на качестве, не достигнет своей цели, если не будет дополнена другими ключевыми компонентами нашей системы ценностей, такими как поставщики сырья. Если мы будем использовать сырье самой лучшей категории, наши шансы на создание качественной продукции возрастут, что позволит нам добиться высокого уровня удовлетворенности потребителей.

Поставщики должны иметь четкое представление о наших требованиях как в отношении характеристик качества сырья, так и сроков поставок. Удовлетворенность потребителей будет обусловлена не только качеством продукции, но и своевременной поставкой продукции, на что, безусловно, оказывает негативное влияние фактор задержки поставок поставщиками. Поставщики должны знать о том, какую роль они играют в нашей системе ценностей, и сделать ее важной частью всего производственного процесса. В этом нам могло бы помочь привлечение к процессу проектирования отдельных ключевых поставщиков.

Сотрудники

Наши сотрудники (особенно те из них, которые задействованы в основных видах деятельности по проектированию, производству и в отделочных работах) играют решающую роль в достижении основной цели дифференциации. Если сотрудники не будут ориентированы на высочайший уровень качества и удовлетворенности потребителей, то он, безусловно, не будет достигнут.

Сотрудники должны иметь четкое представление о требованиях потребителей к качеству. Им должны быть разъяснены стандарты качества с точки зрения процента производственного брака, времени выполнения и оценки удовлетворенности потребителей, а также должен быть проведен необходимый для достижения этих целей тренинг. Кроме того, сотрудники должны иметь четкое представление о том, какие выгоды они могут получить от достижения высокого уровня качества и удовлетворенности потребителей (например, бонусы).

Показатели эффективности для мониторинга и содействия повышению качества и удовлетворенности потребителей

Полезным инструментом, который мы могли бы рассмотреть для внедрения в ZX, является сбалансированная система показателей. Она поможет сосредоточиться на ряде финансовых и нефинансовых показателей эффективности, позволяющих провести мониторинг и добиться повышения эффективности в области качества и удовлетворенности потребителей. Сбалансированная система показателей охватывает четыре ключевых области.

Перспектива «Внутренние бизнес-процессы»

В том, что касается показателей наивысшего уровня качества, мы должны сосредоточиться на мерах, позволяющих осуществлять мониторинг и стимулировать производство мирового уровня. Мы должны оценивать эффективность нашей производственной деятельности, так как это позволит поддерживать самые высокие стандарты качества производства. Нам понадобится установить целевые параметры всех таких показателей эффективности и ежедневно/еженедельно контролировать их, тем самым обеспечивая приверженность достижению наивысших уровней качественного производства.

Такие показатели могут включать процент простоя оборудования, процент брака сырья, количество переделанных единиц продукции и процент дефектов продукции. Мониторинг этих показателей позволит выявить любые слабые места в нашем производственном процессе, которые могут повлиять на достижение наивысшего уровня качества продукции.

Перспектива «Клиенты»

Показатели перспективы «Клиенты» помогут нам сосредоточиться непосредственно на обеспечении наивысших стандартов удовлетворенности потребителей, что является частью нашего дифференцированного подхода. Мы должны постоянно оценивать, насколько клиенты удовлетворены нашей продукцией/услугами, чтобы иметь возможность совершенствовать их и превзойти ожидания.

Показателями, которые мы могли бы использовать, является процент своевременных поставок, количество возвратов клиентам, количество повторных заказов и коэффициент удовлетворенности потребителей (или количество претензий потребителей). Мониторинг и соблюдение этих показателей эффективности поможет нам эффективнее оценивать потребности наших клиентов и то, как мы можем обеспечивать удовлетворенность потребителей в целом.

Перспектива «Финансы»

Мы могли бы также задать финансовые показатели эффективности, чтобы иметь возможность оценить, насколько успешна наша ориентированность на дифференциацию. Мониторинг процентной доли рынка позволит оценить, насколько эффективна наша стратегия дифференциации с точки зрения завоевания и сохранения клиентов. Мониторинг показателей выручки, которую генерируют постоянные клиенты, позволит оценить успех в создании дополнительной выручки благодаря удовлетворенности потребителей.

Перспектива «Инновации и обучение»

Для обеспечения должного внимания к качеству потребуются инвестиции, особенно с точки зрения обеспечения надлежащего обучения и мотивации наших сотрудников.

Мы могли бы использовать такие показатели, как оценка удовлетворенности сотрудников, количество дней обучения на одного сотрудника и количество несчастных случаев в месяц. Эти показатели помогут нам следить за тем, насколько мотивированы и хорошо подготовлены наши сотрудники, что, в свою очередь, должно повлиять непосредственно на нашу способность достигать и поддерживать высокий уровень качества и удовлетворенности потребителей.

Задание 4

Анализ прогнозируемых результатов деятельности на 2018 г.

Может показаться, что прогнозы результатов деятельности компании на 2018 г. испытывают неблагоприятное влияние последствий перевода производства RiPlan за границу. Однако нам следует проявлять осторожность в отношении любых допущений и возможных реакций на такое заявление, поскольку могут иметь место и другие факторы, которые стоит сначала проанализировать, а затем принять во внимание.

Судя по информации о результатах деятельности за 2017 г., нам следует ожидать снижения как показателей выручки от продаж, так и валовой прибыли. Кажется, что потребителей привлекли более низкие цены, которые предлагает RiPlan, несмотря на все наши усилия заинтересовать их неизменно высоким качеством нашей продукции. Кроме того, у нас явно увеличились затраты на дистрибуцию, несмотря на уменьшение объемов реализации, что, как представляется, свидетельствует об отсутствии контроля за расходами на дистрибуцию, и этот вопрос следует рассмотреть немедленно. Вызывает беспокойство и показатель операционной прибыли: прогнозируется ее падение почти на 40 % по сравнению с показателями 2017 г.

Что касается реализации продукции, очевидно, что в течение прошлого года существенно сократились продажи стульев, а также решений для хранения. Поэтому мы должны (а) оценить жизнеспособность данной продукции в долгосрочной перспективе и (б) определить меры, которые можно принять для того, чтобы сделать ее жизнеспособной. Если объемы продаж продукции в обеих группах продолжают снижаться, нам, возможно, придется рассмотреть возможность прекращения ее производства и сосредоточиться на продукции, которая, как нам представляется, по-прежнему успешно выдерживает конкуренцию.

Тем не менее многие нефинансовые показатели эффективности демонстрируют тенденцию к росту, что можно считать свидетельством того, что наши действия в направлении достижения дифференциации, ориентированной на качество, действительно оправдывают себя. Ожидается, что в 2018 г., согласно имеющимся на сегодняшний день данным, показатели удовлетворенности потребителей (по сравнению с 2017 г.) вырастут, как и показатели соблюдения сроков поставки. Оба этих показателя отражают весьма позитивную тенденцию, свидетельствующую о том, что ориентированные на качество инициативы компании идут на пользу качеству нашей продукции и способности нашей компании производить и поставлять продукцию точно в срок. Мы должны и дальше улучшать эти показатели за счет приверженности качеству и удовлетворения ожиданий наших клиентов.

Также наблюдаются положительные сдвиги и в производственной деятельности, о чем свидетельствует уменьшение количества отходов материалов и повышение эффективности использования оборудования. Это тоже положительный признак. Очевидно, что эти достижения привели к сокращению количества травм у сотрудников, что отвечает требованиям бизнеса.

После пика, достигнутого нашей компанией в 2017 г., когда мы превзошли RiPlan по доле рынка, доля рынка нашей компании сократилась на 3 %. Теперь наш конкурент, похоже, перехватил инициативу, поэтому мы должны сделать все возможное, чтобы эта тенденция не получила продолжения.

Наши ответные меры должны быть взвешенными. Было бы опасно тут же снизить цены на нашу продукцию или сократить наши затраты без учета долгосрочных последствий таких действий. Мы должны пересмотреть нашу политику качества и обсудить возможность реализации кампании прямого маркетинга, направленной на укрепление позиций ориентированности на качество. Мы должны наладить прямую обратную связь с существующими и потенциальными клиентами, чтобы оценить их потребности.

Преимущества системы оценки персонала

Система оценки может дать множество преимуществ как нашим сотрудникам, так и ZX.

Преимущества для сотрудников

- Система оценки обеспечивает обратную связь, позволяя оценить производительность сотрудников и их компетентность путем сопоставления показателей эффективности с установленными стандартами и согласованными целями. Она стимулирует сотрудников расти и совершенствоваться.
- Система оценки позволяет выявить особые заслуги и предусматривает основу для расчета вознаграждения/компенсации.
- Система оценки может использоваться для обсуждения карьерных перспектив и амбиций сотрудников.
- Она может выявлять потребности в обучении и развитии для каждого отдельного сотрудника, а также помогать в развитии их навыков и знаний.

Преимущества для ZX

- Система оценки предоставляет возможность оценки компетенций сотрудников, выявления областей, требующих улучшения, а, следовательно, помогает формулировать корпоративные потребности в обучении и планировать его.
- Она обеспечивает большую справедливость в процессе принятия решений о вознаграждении сотрудников.
- Она помогает улучшить коммуникацию между менеджерами и сотрудниками.
- Система оценки предусматривает определение четких целевых показателей, согласованных с целями компании.

Действия, направленные на преодоление сопротивления сотрудников

Основными факторами сопротивления является отсутствие знаний и понимания показателей эффективности и того влияния, которое они могут оказать на сотрудников, к которым применяются. Поэтому нам следует делиться с сотрудниками информацией о необходимости применения показателей эффективности, давая им возможность оценить преимущества и последствия. У нас также может возникнуть намерение обсудить с сотрудниками производственных центров, где оцениваются такие показатели эффективности, вопрос о том, как следует разрабатывать и внедрять такие показатели эффективности, для того чтобы сотрудники принимали их с большей готовностью. Участие в процессе разработки релевантных и соответствующих показателей эффективности часто является наилучшим способом преодоления сопротивления.

Внедрение адекватной и справедливой системы премирования, в основе которой лежат показатели эффективности, также поможет преодолеть сопротивление. Однако такие меры будут работать только в том случае, если сотрудники увидят ясную и прямую взаимосвязь между повышением своих показателей эффективности и эквивалентным увеличением поощрительных выплат (бонусов).

Сотрудникам должны четко разъясняться преимущества долгосрочного развития, карьерного роста и перспектив обучения, которые также должны оставаться в центре внимания в системе оценивания сотрудников. Как компания мы должны доверять принятым основаниям для оценки эффективности производственного персонала, а любые применяемые меры должны внедряться не как наказание, а, скорее, как способ повышения эффективности с целью достижения более высоких уровней качества и удовлетворенности потребителей.