

Этот экзамен имеет следующую структуру:

Номер раздела	Количество заданий	Время, отведенное на раздел (в минутах)
1	1	45
2	1	45
3	1	45
4	1	45

Время, отведенное на каждый раздел, предназначено для прочтения, планирования и написания ответа(ов).

Доступ к этой информации во время экзамена осуществляется посредством нажатия кнопки «Просмотренный материал».

Задание 1

Вы только что получили следующее электронное письмо:

От: Билла Штейна, финансового контролёра

Кому: Финансовому менеджеру

Тема: RiPlan переводит производство за границу

Добрый день!

Вы видели новости сегодня утром? Только что KNS News Online рассказали о том, что компания RiPlan переносит свою производственную базу в Силенд. Нам известно, что последние пару лет компания RiPlan боролась за выживание, но мы не могли предположить, что она рассматривает возможность переноса производства за рубеж. [▲]

Мы обеспокоены комментарием управляющего директора этой компании в отношении того, что они смогут увеличить выпуск продукции, сократив при этом затраты больше чем наполовину. Это может означать, что компания RiPlan снизит цены до уровня, на котором мы предположительно не сможем составить ей конкуренцию. Мы не должны игнорировать эту угрозу.

Я собираюсь встретиться с Анной Брент, чтобы обсудить данный вопрос, и мне требуется Ваша помощь в подготовке аналитических заметок для этой встречи.

Во-первых, какие преимущества создаёт для нас налаживание собственного производства за рубежом? Пожалуйста, проанализируйте как финансовые, так и нефинансовые выгоды.

Во-вторых, если мы примем на себя стратегические риски, с какими другими деловыми рисками мы столкнёмся при производстве нашей продукции за рубежом?

Спасибо,

Билл

С новостным сообщением из сети Интернет можно ознакомиться, нажав на кнопку «Справочный материал» выше.

Кордийский производитель офисной мебели соблазнился перспективой переезда за границу

Неудивительно, что компания RiPlan, один из крупнейших производителей офисной мебели в Кордии, планирует в ближайшие три месяца перенести производство в Силенд, чтобы существенно сократить расходы.

Но в то время как профсоюзы произносят громкие слова по поводу «предательства» RiPlan, многие другие компании Кордии давно признали, что перенос производства за границу в страны, для которых характерны более низкие затраты на оплату труда, является перспективной возможностью. За последние три года представители целого ряда кордийских отраслей, включая текстильную промышленность, электронную промышленность и автомобилестроение, уже переместили свои производственные базы за пределы Кордии.

Тарик Хан, управляющий директор RiPlan, оправдывает решение компании тем, что это было единственным способом сохранить бизнес в условиях роста конкуренции со стороны иностранных компаний и ежегодного снижения цен с их стороны.

«Другого выхода нет: если ваша компания не конкурентоспособна, она постепенно потеряет клиентов, станет нерентабельной и будет вынуждена прекратить свою деятельность. Теперь мы сможем увеличить объем выпуска, сократив при этом затраты больше чем наполовину. Это прекрасная возможность для нас пересмотреть принципы управления бизнесом», — сообщил г-н Хан порталу KNS News Online.

Напишите ответ на электронное письмо от Билла в поле ниже.

От: Финансового менеджера

Кому: Биллу Штейну, финансовому контролёру

Тема: В ОТВЕТ НА: RiPlan переводит производство за границу

Задание 2

Вас пригласили на встречу с Генри Ландом, который сообщил вам следующее:

«Благодарим Вас за подготовку аналитических заметок по вопросу переноса нашего производства за границу. На прошлой неделе состоялось собрание совета директоров, на котором было принято решение о том, что этот путь не подходит для компании ZX.

Однако нам необходимо принять меры для защиты нашей конкурентной позиции. Очевидно, что потенциальных клиентов привлекут низкие цены компании RiPlan, поэтому мы планируем рассмотреть возможность снижения собственных цен. Я всецело настроен на то, чтобы поддерживать наш уровень рентабельности чистой прибыли, и это означает, что нам необходимо изучить способы сокращения затрат. При этом я абсолютно убеждён в необходимости сохранения качества нашей продукции на прежнем уровне.

Только что я переслал Вам электронное письмо от Гая Вонна, содержащее пункт повестки, который он предлагает обсудить завтра на совещании высшего руководства. Чтобы я мог в полной мере подготовиться к этому обсуждению, прошу Вас предоставить мне аналитические заметки в отношении того, как мы можем использовать методы стоимостного анализа и стоимостного инжиниринга для сокращения затрат на основные виды деятельности в нашей цепочке создания стоимости.

В рамках второго вопроса повестки собрания советом директоров обсуждались способы привлечения дополнительного финансирования. Я предлагаю заключить в отношении нашего завода соглашение о продаже с условием получения его обратно в аренду, в результате чего будет обеспечен значительный приток денежных средств в компанию, что, в свою очередь, позволит нам инвестировать в реализацию инициатив в области качества, сохранив при этом возможность использовать завод. В ходе предварительных обсуждений с банком было достигнуто соглашение о приобретении им нашего завода за 8,5 млн долл. К с его последующей передачей нам в аренду на 20 лет. Мы добьёмся не только значительного притока денежных средств, но и немедленного увеличения текущей прибыли, поскольку предложенная цена превышает текущую стоимость завода. Мы больше не будем начислять амортизацию, хотя я и отдаю себе отчёт в том, что вместо этого будет взиматься арендная плата. Если я правильно понимаю, нам не придётся отражать наши обязательства в отчёте о финансовом положении. Однако перед этим необходимо, чтобы Вы подготовили аналитические заметки, которые разъясняют возможные последствия заключения такого соглашения о продаже с условием получения обратно в аренду с точки зрения финансовой отчётности».

С электронным письмом от Гая Вонна можно ознакомиться, нажав на кнопку «Справочный материал» выше.

От: Гая Вонна, директора по продажам и маркетингу
Кому: Генри Ланду, Анне Брент, Эрику Де Виту, Биллу Штейну
Тема: Предложенный пункт повестки завтрашнего совещания

Добрый день, коллеги!

По результатам обсуждения на прошлой неделе наших предполагаемых действий в связи с переносом производства компании RiPlan, я хотел бы добавить новый пункт в повестку завтрашнего совещания:

применение методов стоимостного анализа и стоимостного инжиниринга.

Недавно я провёл ряд обсуждений со своей группой проектирования, участники которой твёрдо убеждены в необходимости поиска способов сохранить наше конкурентное преимущество посредством применения вышеупомянутых методов вместо использования произвольного снижения затрат. Я особенно заинтересован в оценке стоимости основных видов деятельности в нашей цепочке создания стоимости. Считаю, что нам стоит изучить эти методы, прежде чем принимать решение о том, как реагировать на угрозу конкуренции, связанную с переносом производства компании RiPlan за рубеж.

С наилучшими пожеланиями.

Гай

Изложите свои аналитические заметки для Генри в поле ниже.

Задание 3

Недавно вы получили электронное письмо следующего содержания:

От: Билла Штейна, финансового контролёра

Кому: Финансовому менеджеру

Тема: Ключевые факторы, которые следует учитывать в рамках подхода, ориентированного на качество

Добрый день,

Вчера на совещании высшего руководства мы обсудили угрозу для компании ZX, связанную с переносом производства компании RiPlan за рубеж. Рабочая группа пришла к соглашению о том, что в ответ на эту угрозу основой нашего конкурентного преимущества должно стать определение областей максимальной ценности для наших клиентов. Кроме того, мы договорились о том, что конкурентное преимущество компании ZX должно основываться на дифференциации посредством обеспечения наивысшего уровня качества (от проектирования до установки) и удовлетворённости клиентов. Это не станет проблемой для нас, поскольку указанные принципы всегда были основными для компании ZX.

Гай Вонн предупредил, что упор на дифференциацию приведёт нас к успеху только в том случае, если ключевые заинтересованные лица нашей компании будут в курсе всех событий. Если же мы не сможем своевременно сообщить о наших решениях всем заинтересованным лицам, то такой подход к достижению конкурентного преимущества не сработает.

Также я хотел бы внедрить систему показателей эффективности, которая позволит оценивать наши достижения в части обеспечения наивысшего уровня качества и удовлетворённости клиентов.

На сегодня запланирована моя встреча с Анной, и я собираюсь обсудить с ней эти два аспекта. Прошу Вас помочь мне с подготовкой к обсуждению и направить по электронной почте свои соображения по следующим вопросам.

- Каким именно заинтересованным лицам необходимо сообщить о нашем решении сделать упор на дифференциацию, и какую именно информацию следует им передать?
- Предложите четыре показателя эффективности, которые можно использовать для контроля уровней качества и удовлетворённости клиентов, а также для содействия их повышению. Необходимо представить всестороннее обоснование рекомендуемых показателей эффективности.

Спасибо,

Билл

Напишите ответ на электронное письмо от Билла в поле ниже.

От: Финансового менеджера

Кому: Биллу Штейну, финансовому контролёру

Тема: В ОТВЕТ НА: Ключевые факторы, которые следует учитывать в рамках подхода, ориентированного на качество

Задание 4

Прошло восемь месяцев с момента переноса компанией RiPlan своего производства за границу. Вы только что получили электронное письмо следующего содержания:

От: Билла Штейна, финансового контролёра

Кому: Финансовому менеджеру

Тема: ПЕРЕСЛАНО: Прогнозируемые результаты на 2018 г.

Добрый день!

Меня не будет в офисе до вечера. Прошу Вас направить мне по электронной почте ответы на вопросы, представленные в электронном письме от Анны. Прошу Вас выполнить это поручение до моего возвращения в офис.

Спасибо,

Билл

От: Анны Брент, финансового директора

Кому: Биллу Штейну, финансовому контролёру

Тема: Прогнозируемые результаты на 2018 г.

Добрый день, Билл!

Благодарю Вас за приложенную таблицу с прогнозируемыми результатами нашей компании на 2018 г. Хотя у меня и не было времени изучить ее во всех подробностях, на первый взгляд, перенос производства компании RiPlan за рубеж определённо отразится на наших показателях. Прошу Вас помочь мне подготовиться к завтрашней презентации этих результатов совету директоров и направить по электронной почте свою оценку прогнозируемых показателей нашей компании на 2018 г. с указанием возможных вариантов ответных мер.

Кроме того, Вы можете быть не в курсе, но Генри рассматривает возможность введения ряда показателей эффективности в качестве элементов новой системы оценки персонала производственных центров, чтобы поощрить достижение более высоких результатов. Я бы хотела, как можно скорее побеседовать об этом с Генри, поэтому мне нужно, чтобы Вы определили преимущества, которые компания ZX и наш производственный персонал получают от внедрения системы оценки персонала, а также меры, которые мы можем принять для преодоления возможного сопротивления при выборе подходящих показателей эффективности для оценки сотрудников.

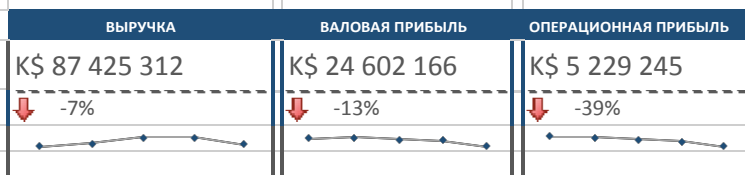
Прошу Вас направить мне ответы на эти вопросы по электронной почте в кратчайшие сроки.

Спасибо,

Анна

С таблицей, на которую ссылается Анна Брент, можно ознакомиться, нажав на кнопку Reference Material («Справочный материал») выше.

ПРОГНОЗИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НА 2018 Г. – ВЫБОРКА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ



ПОКАЗАТЕЛЬ	ПРОГНОЗ НА ГОД (2018)	ПРЕДЫДУЩИЙ ГОД	ИЗМЕНЕНИЕ
ВЫРУЧКА	К\$ 87 425 312	К\$ 94 005 712	-7,0 %
СЕБЕСТОИМОСТЬ РЕАЛИЗАЦИИ	К\$ 62 823 146	К\$ 65 863 340	4,6 %
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ	К\$ 24 602 166	К\$ 28 142 372	-12,6 %
РАСХОДЫ НА РЕАЛИЗАЦИЮ И СБЫТ	К\$ 16 400 467	К\$ 16 221 012	-1,1 %
АДМИНИСТРАТИВНЫЕ РАСХОДЫ	К\$ 2 972 454	К\$ 3 283 120	9,5 %
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ	К\$ 5 229 245	К\$ 8 638 240	-39,5 %
ВАЛОВАЯ ПРИБЫЛЬ %	28%	30%	-2 %
ОПЕРАЦИОННАЯ ПРИБЫЛЬ %	6%	9%	-3 %
Выручка от реализации продукции			
Системы рабочих столов	К\$ 36 267 034	К\$ 35 635 870	1,8 %
Мебель для сидения	К\$ 7 215 612	К\$ 10 374 350	-30,4 %
Стол	К\$ 13 350 123	К\$ 13 279 038	0,5 %
Решения для хранения	К\$ 21 146 245	К\$ 25 323 480	-16,5 %
Кабины и экраны	К\$ 9 290 560	К\$ 9 126 708	1,8 %
Прочее	К\$ 155 738	К\$ 266 266	-41,5 %
Нефинансовые показатели на текущую дату:			
Коэффициент удовлетворенности клиентов, удовлетворенных в высокой	94 %	91 %	
Потери сырья	1,2 %	2,1 %	
Своевременная доставка	97,2 %	96,1 %	
Коэффициент простоя оборудования	3,7 %	5,8%	
Количество несчастных случаев на рабочем месте	16	21	
Доля рынка	19 %	22 %	

Напишите ответ на электронное письмо от Билла в поле ниже.

От: Финансового менеджера

Кому: Биллу Штейну, финансовому контролёру

Тема: ПЕРЕСЛАНО: Прогнозируемые результаты на 2018 г.