

ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ КОМПЛЕКСНОГО СИТУАЦИОННОГО ЭКЗАМЕНА
ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕСОМ, МАИ 2019 Г.
ОТВЕТЫ

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.

Раздел 1

Можно ли рассматривать премиальные услуги ландшафтного дизайна и строительства в качестве конкурентного преимущества

Уникальность Jord состоит в том, что компания работает в премиум-сегменте рынка каркасно-панельных домов и устанавливает высокие цены на свои услуги. Очевидно, что эта стратегия эффективна: у компании высокая прибыль и большой лист ожидания. В настоящий момент конкурентное преимущество компании заключается в высоком качестве предлагаемого продукта и точном следовании стандартам, а также прекрасном обслуживании клиентов и уникальных свойствах предлагаемого продукта, отвечающего принципам устойчивого развития и этичного подхода к ведению бизнеса.

Jord необходимо провести исследование рынка для того, чтобы оценить, станут ли услуги ландшафтного дизайна дополнительным конкурентным преимуществом. Возможно, если клиенты выразят желание приобрести дом с готовым садом, то Jord будет готова включить в перечень предлагаемых услуг и эту, добавив таким образом себе еще одно конкурентное преимущество. Клиенты, которым будет интересно такое предложение, стремятся упростить решение стоящей перед ними задачи, найдя одного подрядчика для строительства дома и организации ландшафтного оформления. Однако есть вероятность, что многие покупатели домов предпочтут найти и нанять специалиста по ландшафтному дизайну, который понимает и разделяет их видение. Эти клиенты, скорее всего, не будут заинтересованы в услугах Jord такого характера.

Также существует риск того, что консультант по ландшафтному дизайну не будет обладать достаточным опытом работы в различных климатических условиях и с различными видами грунтов, с которыми придется работать, учитывая международный охват услуг по строительству домов. Несомненно, проблемы с приживаемостью растений, обусловленные их некорректным подбором без учета местных особенностей, могут негативно отразиться на репутации Jord.

Строительство домов и ландшафтные работы не особо хорошо между собой сочетаются. Клиенту может быть трудно представить себе внешний вид сада до завершения строительства дома. Кроме того, проведение ландшафтных работ во время строительства дома может быть затруднено в связи с необходимостью обеспечить строителям доступ на площадку с кранами и прочим оборудованием.

Таким образом, Jord придется разделять проекты строительства домов и ландшафтного дизайна и управлять ими по отдельности, даже если соответствующие услуги оказываются одному клиенту.

Кроме того, есть ряд финансовых показателей, подтверждающих, что несмотря на мнимую целесообразность использования продукта компании Garden Art, работа с ней может лишь отнять время и силы у менеджмента Jord.

Использование свободных денежных средств и кредитов может быть оптимальным вариантом привлечения финансирования.

Финансовые показатели компании Garden Art

Важно понимать, что нас мало заботит финансовое состояние Garden Art, если она останется независимой компанией. Однако этот вопрос следует внимательно изучить, если мы планируем включить ее в состав Группы компаний Jord. К примеру, с 2017 по 2018 гг. доход Garden Art падал. После незначительного роста с 2016 по 2017 год (2%) продажи упали на 17% с 2017 по 2018 год, что на Е\$1 млн ниже, чем в 2016 году. Такие изменения вызывают настороженность, поскольку могут быть признаком репутационных проблем, связанных с низким качеством работы, приводящим к сокращению объемов продаж. Если опасения окажутся беспочвенными, то важно помнить, что Jord заинтересована в приобретении компании, способной оказывать услуги клиентам, для которых Jord строит дома. Снижение доходов может быть также обусловлено недостаточностью ключевых ресурсов, в том числе квалифицированных рабочих и консультантов, необходимых для незамедлительного начала реализации проектов Jord.

Также вызывает опасения показатель операционной прибыли, указывающий на то, что предприятие испытывает сложности с покрытием операционных затрат, а также на наличие операционных убытков. Возможно, уровень базовых издержек отражает высокое качество работы, а также говорит о том, что Jord будет необходимо перенаправить часть своих доходов, получаемых от услуг по строительству домов, на укрепление финансового положения Garden Art. Очевидно, что прибыль Garden Art очень чувствительна к уровню ее доходов. Средняя зарплата в Garden Art кажется очень высокой, что предполагает наличие квалифицированного персонала, который пользуется значительным спросом на рынке. Данное обстоятельство повышает зависимость показателей компании от уровня доходов.

Аналогично обстоит дело и с потерями. Существующие показатели могут свидетельствовать о стремлении добиваться высокого качества несмотря на издержки. Все это следует учесть до принятия решения об инвестировании, поскольку снижение потерь может привести к ухудшению качества работы.

Для Garden Art характерен высокий уровень закредитованности, и она продолжает расти. На фоне нестабильных денежных потоков это сопряжено с высоким уровнем риска. Вхождение Garden Art в состав Группы компаний Jord позволит получить дополнительную поддержку и снизить эти риски. Кроме того, это заставит владельцев задуматься о том, насколько они хотят в дальнейшем подвергаться рискам, связанным с продолжением независимой работы. Иными словами, это может быть дополнительным обстоятельством, вынуждающим их принять более низкое ценовое предложение, если Jord решит произвести покупку.

Раздел 2

В момент приобретения

В отчетности рассматриваемые активы будут отражены в составе отчета о финансовом положении с использованием обменного курса по состоянию на дату сделки. Также, скорее всего, будет определена стоимость гудвила, равная разнице между ценой приобретения и справедливой стоимостью приобретаемых чистых активов. На данном этапе прибыль или убыток от курсовой разницы отсутствует.

После даты приобретения

В каждый последующий отчетный период Jord будет производить пересчет показателей дочерней компании в корволанские доллары, являющиеся валютой, используемой компанией для представления отчетности. После чего полученные значения будут отражены в консолидированной отчетности Группы.

Пересчет может стать причиной курсовой разницы, отражаемой соответственно в отчетности Группы Jord.

Для подготовки отчета о финансовом положении пересчет данных бухгалтерской отчетности Garden Art производится по состоянию на дату подготовки такого отчета. Если обменный курс изменился с конца предыдущего года (а также по сравнению с последней отчетной датой), стоимость активов и обязательств при пересчете также будет меняться, что приведет к прибыли или убытку от курсовой разницы, отраженным в отчете о прочем совокупном доходе и относимым на счет резервов собственного капитала в составе отчета о финансовом положении.

Отчет о прибылях и убытках Garden Art также должен быть пересчитан в корволанские доллары на отчетную дату по среднему обменному курсу за финансовый период.

Суммарная курсовая разница (из-за пересчета стоимости активов и обязательств, а также разница при пересчете суммы совокупного дохода по среднему курсу и курсу на закрытие отчетного периода) отражается в составе прочего совокупного дохода Группы.

Последующая курсовая разница гудвила, возникающая в результате консолидации, появляется при пересчете гудвила по курсу на дату завершения отчетного периода (разница между пересчетом по курсу на дату признания и по курсу на дату отчетности). Однако нам также необходимо убедиться в том, что при составлении отчета учтена неконтролирующая доля участия.

В нашем случае Jord приобретает 100% дочерней компании, а значит, нам не нужно будет помнить о миноритарных (неконтролирующих) долях. При наличии неконтролирующей доли курсовую разницу по чистым активам необходимо разделить между Jord и соответствующим миноритарным участником пропорционально доле владения.

Курсовая разница по гудвилу:

1. распределяется между Jord и неконтролирующей долей пропорционально доле владения, если неконтролирующая доля оценивается по справедливой стоимости на дату приобретения

или

2. полностью списывается на Jord, если неконтролирующая доля оценивается пропорционально чистым активам.

Что такое TARA и как ее можно использовать?

TARA — система классификации рисков в зависимости от их вероятности и воздействия. Можно говорить о том, что комбинация данных двух факторов позволяет определить наиболее эффективные способы управления рисками.

В упрощенном формате применение TARA позволяет оценить вероятность и степень воздействия по двухбалльной шкале, устанавливающей максимальные и минимальные значения. Проводимый анализ можно представить в форме матрицы 2x2. Каждая ячейка в этом случае соответствует одному из четырех подходов к управлению риском. Применимые подходы обозначаются аббревиатурой:

Transfer (передать) — обычно применим к рискам с сильным воздействием, но низкой вероятностью.

Avoid (избегать) — обычно применим к рискам с сильным воздействием и высокой вероятностью.

Reduce (снижать) — обычно применим к рискам со слабым воздействием и высокой вероятностью.

Accept (принимать) — обычно применим к рискам со слабым воздействием и низкой вероятностью.

К примеру, юридические риски имеют слабое воздействие, однако, учитывая то обстоятельство, что деятельность сопряжена с заключением договоров, вероятность их реализации является высокой. Риск можно снизить посредством найма местного юриста для консультаций.

Предположим, что для обменного курса характерен низкий уровень волатильности, а значит, валютные риски имеют сильное воздействие, но низкую вероятность реализации. Такие риски можно передать, сформировав обеспечение дебиторской или кредиторской задолженности посредством хеджа против движения этровианского доллара.

Учитывая независимость двух направлений бизнеса, маловероятно, что разница культур будет представлять существенную угрозу, а значит, связанные с этим риски характеризуются слабым воздействием и низкой вероятностью. Следовательно, их можно принять.

Учитывая сложившуюся ситуацию, проблемы с операционными показателями могут иметь высокую вероятность и сильное воздействие. Этот риск целесообразно избегать посредством создания новой бизнес-модели.

Риски, обусловленные разными видами деятельности Jord и Garden Art, характеризуются сильным воздействием и высокой вероятностью. При использовании подхода TARA в отрыве от контекста можно прийти к заключению о необходимости избегать таких рисков. Однако для этого необходимо отказаться от инвестиционных планов. Учитывая тот факт, что решение об инвестировании уже было принято, то наилучшим выходом в данном случае будет снижение риска посредством, к примеру, найма менеджера, обладающего опытом, позволяющим контролировать деятельность Garden Art по поручению Jord. Аналогичное решение может быть применено к управлению риском, связанным с нежеланием клиентов приобретать услуги Garden Art. Такой риск характеризуется высокой вероятностью и большой силой воздействия, однако он может быть снижен за счет продвижения услуг.

Финансовые риски, сопряженные с закредитованностью, также обладают высокой вероятностью и большой силой воздействия. Тем не менее, они приемлемы в контексте вхождения Garden Art в состав Группы компаний Jord (группа поддержит новую компанию в сложные моменты).

Раздел 3

Трансфертное ценообразование

Созданная система трансфертного ценообразования обеспечивает перенаправление прибыли от Garden Art в Jord для использования преимуществ налогообложения, действующего в Корволе (по сравнению с Эртовией). Теоретически система позволяет признавать большую часть прибыли в стране с меньшей налоговой ставкой, что выгодно для всей группы Jord. Однако налоговые органы Эртовии, скорее всего, сочтут такое решение неприемлемым. Иными словами, высока вероятность того, что применимый подход будет признан неприемлемым с точки зрения налогообложения. Сохранение данного подхода может стать основанием для проведения расследования и доначисления налогов в Эртовии.

Кроме того, недавно были случаи обвинения крупных транснациональных компаний в попытках искусственно занижить налоговые отчисления посредством манипулирования трансфертными ценами. Это сильно ударило по репутации этих компаний. Их директора были обвинены в нарушении деловой этики. Кроме того, компании были вынуждены выплатить большие штрафы и лишились своей хорошей репутации.

Тем не менее, ничто не мешает Jord применять данный подход для упрощения менеджмента процессов, при условии применения поправки на 10% снижение доходов. Однако данная система чревата организационными последствиями. В этой связи Jord следует оценить, насколько выгода от снижения налоговых выплат (особенно сейчас, когда Garden Art с трудом вышла на прибыль) компенсирует проблемы, с которыми может столкнуться группа.

Трансфертное ценообразование может оказать негативное влияние на мотивацию и настрой персонала Garden Art. Мы знаем, что у них есть определенные свободные мощности и они могут привлекать клиентов, готовых платить по рыночной цене, что более выгодно для персонала компании, получающего премию от выручки, чем выполнение работы для Jord с 10%-й скидкой.

Мы уже получили претензию от Saffron Svoboda, в том числе подписанное руководством компании письмо с жалобами на трансфертное ценообразование. Похоже, что на данном этапе это влияет на их работу, снижая уровень самооценки команды и ухудшая достигаемые показатели. Насколько целесообразно сохранять такую систему премирования — отдельный вопрос. Однако очевидно, что именно трансфертное ценообразование вызвало недовольство дочерней компании.

Недовольство может вылиться в серьезные проблемы с поведением, негативно влияющие на Jord. В случае ненадлежащего поведения Garden Art при исполнении заказов Jord пострадает репутация последней. А если они продолжат отдавать приоритет заказам, полученным с рынка, а не заказам Jord, то это может привести к нарушению графика работ и нанести репутационный ущерб. Jord должна располагать средствами контроля того, как Garden Art планирует выполнение заказов Jord. Однако эскалация мер управления этими людьми может быть воспринята в штыки и вызвать дополнительные проблемы.

Возможно, на данном этапе целесообразно пересмотреть систему трансфертного ценообразования с учетом претензий Garden Art и в этой связи произвести расширенный анализ рабочих отношений между Jord и Garden Art. Система двойных цен, в рамках которой Garden Art отражает в отчетности одни цены, а Jord другие может привести к необходимости внесения корректировок в годовую отчетность, тем не менее, является именно тем решением, которое удовлетворит обе стороны.

Управление конфликтом

В связи с конфликтом между Jord и Garden Art возникли серьезные проблемы. Оказывается, Jord предприняла попытку ввести систему управления издержками в Garden Art и навязать свои подходы к работе и планированию наряду с обсуждавшейся ранее системой трансфертного ценообразования.

В некотором смысле следовало ожидать, что Jord будет предпринимать попытки привести работу Garden Art в соответствие со своими стандартами. Компания полностью принадлежит Jord, и она вполне обоснованно может требовать от Garden Art соблюдения определенных стандартов и правил, принятых также в Jord.

Однако им не хочется развязать «бунт» и, возможно, они попытаются действовать более гибко и разрешить конфликт, а не просто диктовать свои правила.

Налаженная коммуникация служит отличной отправной точкой для этого. Попытка объяснить команде Garden Art подход, применимый Jord, а также его важность для получения хороших показателей может стать отличным поводом для начала разговора и обсуждения ожиданий Jord от Garden Art.

Таким образом, Jord может подчеркнуть, что повышение прибыли также положительно скажется на всех членах команды Garden Art и, несмотря на сложности с принятием компромиссных решений и внедрение изменений в краткосрочной перспективе, в долгосрочной перспективе победу одержит Garden Art. Jord может также ввести систему премирования персонала Garden Art в зависимости от прибыли группы. Данная мера позволит обеспечить согласование целей во всей организации.

Возможно, Jord следует затратить время на обсуждение всех этих вопросов с командой Garden Art. Это также позволит найти в Garden Art работников, которые могли бы помочь наладить ситуацию внутри самой компании. Для Jord может быть полезно найти людей, которые станут основной силой в реализации изменений, будут поддерживать мир и сотрудничать. Они помогут разрешать конфликты и улучшать обстановку внутри компании в целом.

Раздел 4

Реинжиниринг бизнес-процессов Garden Art

В целом программа реинжиниринга бизнес-процессов (BPR) в Garden Art может дать возможность выявить и устранить все не связанные с созданием ценности процессы. Наличие неудовлетворительных результатов является достаточным свидетельством того, что необходимо совершенствовать подходы к работе.

Реализация данной программы может потребовать внесения значительных изменений в процессы и процедуры Garden Art. Основным преимуществом реализации подобной системы в Garden Art является возможность повышения эффективности работы компании. Мы знаем, что их показатели далеки от идеала, в частности, в том, что касается потерь, но у них есть потенциал для роста в случае применения подхода Jord к управлению потерями и повышению эффективности.

Основной проблемой является то, что Jord не понимает, как работает процесс удовлетворения клиентского запроса. Согласно табелям учета времени, часть времени затрачивается на работы, которые не были включены в смету, кроме того, Jord может обнаружить, что ряд договоров на услуги ландшафтного дизайна требует внесения дополнительных ресурсов для замены погибших растений. Garden Art работает в верхнем ценовом сегменте рынка, где очень тщательно оценивается результат. Любое вмешательство Jord может привести к возникновению практики подлога и искажения отчетности.

Так, возможно, что не все работы, вносимые в табели учета времени, являются потерей времени. Процесс «почувствовать сад» не имеет четкого определения, однако данный процесс может быть важным шагом проектирования и строительства ландшафтного объекта. Если не ограничиваться перечнем работ в таблице учета времени, программа реинжиниринга бизнес-процессов должна помочь выявить другие операции, не связанные с созданием ценности, которые упускаются из виду на уровне детализации табеля учета времени. Таким образом, поэтапный анализ процессов может помочь решить такие проблемы.

Однако реализация программы реинжиниринга бизнес-процессов (особенно в рассматриваемом примере) может быть сопряжена с рядом неудобств. В частности, без участия персонала Garden Art ее реализация может быть сложной и требовать больших временных затрат. Несмотря на то, что по ряду ранее возникших проблем сторонам удалось достичь компромисса, программа может всколыхнуть старые обиды, что затруднит реализацию реинжиниринга бизнес-процессов.

Существуют три показателя эффективности, определяющие качество работы ландшафтных строителей

В настоящий момент ландшафтные строители получают премию из выручки. Данное условие сложно назвать надлежащим показателем качества работы, поскольку эти работники мало влияют на выручку. Однако есть области, которые они контролируют, в частности, качество работ и потери при строительстве. Именно эти показатели целесообразно использовать для оценки качества работы.

Я бы предложил(а) следующие три показателя качества работы:

Затраты времени (факт к плану) на строительство — это позволит Garden Art и Jord выявлять проекты, потребовавшие больших временных затрат, чем было заложено, а также определять причины таких отклонений. Если работникам выплачивать премии на основании данного показателя, то они будут стремиться оставаться в рамках запланированных сроков. Однако важно действовать с осторожностью, чтобы стремление повысить показатели не отразилось на качестве. Тем не менее, при надлежащем определении сроков на этапе планирования это, скорее всего, не будет проблемой.

Потеря материалов (факт к плану) — это позволит Garden Art и Jord с большей точностью определять места возникновения потерь в системе. Если работникам выплачивать премии на основании данного показателя, они будут стремиться сокращать потери, что положительно скажется на всей организации в целом (текущий уровень очень высок).

Оценка клиентами качества произведенных работ — это позволит отслеживать качество ландшафтных услуг и обеспечивать его на уровне, сопоставимом с качеством строительства домов. Целесообразно поощрять стремление строителей к высокому качеству. Данная мера позволит улучшить продукт и качество клиентского обслуживания.

Чтобы новые показатели качества работы были приняты персоналом, необходимо обеспечить справедливое определение и оценку любых показателей, сопоставляемых с плановыми. Возможно, потребуется включить работников в процесс определения плановых показателей, чтобы избежать споров относительно реалистичности плановых показателей.

Как изменение показателей качества работы повлияет на поведение работников?

Изменение системы оценки качества работы вызывает опасение у ландшафтных работников хотя бы уже потому, что она будет отличаться от привычной.

Основной задачей изменения системы оценки качества работы является обеспечение более высокой эффективности, а значит, хотелось бы верить, что при надлежащем управлении изменениями в долгосрочной перспективе производимые перемены приведут к намеченной цели и к улучшению поведения работников.

Более целесообразная система оценки качества работы является важным элементом обеспечения согласования целей в организации и направлена на стимулирование работников усовершенствовать те области, которые они могут контролировать, а не на получение вознаграждения за то, на что они не влияют.

Учитывая не совсем позитивный опыт общения с Garden Art, Jord следует проявлять осторожность с этими изменениями, поскольку новая система оценки качества работы может быть воспринята в штыки. Работники могут воспринять за оскорбление то, что их время, потери и качество оценивают, и это может привести к дальнейшим проблемам с мотивацией.

Они могут счесть это еще одной попыткой руководства уменьшить их премии. Конечно, чтобы привыкнуть к новой системе потребуется время, и в этот период их премии могут сократиться. Ключевым отличием этой системы является то, что она не связана с выручкой. Также будут приняты меры, не касающиеся финансовой части. Вначале работники могут испытывать сложности с пониманием и принятием новой системы.

Однако, если работники привлекаются к обсуждению вопросов, касающихся определения показателей качества работы, если им разъяснить, почему создается новая система и чем она может быть полезна как для них самих, так и для всей компании в целом, то они с большей готовностью примут изменения и будут стремиться улучшать свои показатели. В процессе изменений очень важно обеспечить открытый двухсторонний диалог.

Для получения желаемой реакции со стороны работников, я бы рекомендовал(а) вносить эти изменения при условии очень точной оценки временных показателей.