

**II-й ОТКРЫТЫЙ ОТБОРОЧНЫЙ ТУРНИР ПЕРМИ
ПО БЫСТРОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ**

**V-й ОТКРЫТЫЙ ОТБОРОЧНЫЙ ТУРНИР ПЕРМИ
ПО КЛАССИЧЕСКОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ БОРЬБЕ**

**по авторской технологии В.К. Тарасова
11-12 ноября 2017 г.**

Место проведения:

г. Пермь, Ленина 38а, Центр Жизни «Жива»

Контакты организаторов:

тел. 8921-0612-185

e-mail: deeper2000@yandex.ru

Экспрессы

1. Подарок с нагрузкой

Родители, зная, что **Надежда** с мужем хотели бы купить машину, но пока у них нет денег даже на скромный подержанный автомобиль, решили подарить им свою старенькую машину с условием, что они будут все выходные в дачный период возить их на дачу за 200 км от города. Машина на ходу, хоть и требует ремонта, но это ж можно и постепенно... А чтобы сестре Нади было не обидно родители решили подарить ее семье 100 тысяч рублей. Увидев огорчение вместо радости на лице дочери, **Мать Надежды** с упреком воскликнула:

Что, опять я тебе не угодила?!

2. Пойди туда...

Компания решила обновить свой прайс-лист новым прибором. На технически сложное изделие нет рекламных материалов, характеристики неизвестны, наличие подобного прибора и его цена у конкурентов – тоже. Дата поставки первой партии на склад неизвестна. Но руководитель отдела продаж настаивает, чтобы менеджеры предлагали данный продукт клиентам. На вопрос: «Почему продаж нет?» менеджер по продажам отвечает руководителю на оперативке:

- Сам и продавай то, чего в природе не существует!

3. Не тыкайте!

В компанию устроился **Новый сотрудник**. В отделе, где ему предстоит работать, есть обычай друг друга называть на «ты». Заместитель генерального директора всех называет по имени и отчеству. На совещании Заместитель генерального директора дает поручение Новому сотруднику предоставить результаты работы над проектом **Старому сотруднику** для дальнейшей обработки, при этом называя Старого сотрудника по имени и отчеству. Старый сотрудник обращается к Новому сотруднику:

Запомните мое отчество и больше мне не тыкайте!

4. Советчик

Людмила делится с Приятелем своими планами по работе, Приятелю они кажутся сомнительными, он активно ее отговаривает от реализации намеченного. Его реакция удивляет Людмилу, никаких креативных шагов Людмила не планирует. На вопрос о причинах сомнений Приятель отвечает:

Зря ты все это затеяла! Опять вляпаешься во что-нибудь!

5. Кандидат в менеджеры ждет в приемной

Кандидат в менеджеры приглашен на собеседование в престижную фирму и ждет в приемной несколько часов. Секретарь советует ему дожждаться. В седьмом часу вечера дверь кабинета приотворилась, **Президент** выглянул, увидел его, и, узнав по какому вопросу тот ожидает, извинился и попросил прийти завтра. Что кандидат и сделал. Назавтра повторилось то же. У кандидата уже сложилось впечатление на основе случайно услышанных реплик, что вопрос его трудоустройства для фирмы не очень важен. Вдруг дверь кабинета снова открывается, выглядывает Президент и говорит:

Еще буквально полчаса, и мы с вами поговорим!

6. Моя твоя не понимай

Крупный Клиент привык покупать у поставщика программный продукт, переведенный на испанский язык. Неожиданно он прекращает закупки и на все вопросы отвечает: «Я загружаю ПО, а там – все на русском». Менеджер по продажам идет к разработчику и слышит от него:

- А следить за языками в программе – не мое дело!

7. Спорщики

Совещание **Генерального директора** и **Начальника отдела корпоративных продаж** затянулось. В определенный момент Генеральный директор, устав от перепалки, то ли в шутку, то ли всерьез говорит:

Так, все, хватит, еще одно слово критики моего плана — и я тебя уволю!

8. Сделай сам

Директор уже несколько дней не может получить от **Начальника отдела** нужный ему отчет. Под предлогом крайней занятости **Начальник отдела** обещает «все сделать завтра». У **Директора** есть подозрение, что по результату отчета выявятся серьезные недочеты по руководству отделом. На очередное требование **Директора** предоставить отчет **Начальник отдела** заявляет:

Мне сейчас некогда! Если Вам так срочно нужен этот отчет, Вы можете сделать его сами!

9. С кем поведешься

В компании существует традиция раз в неделю объявлять имя сотрудника, совершившего «трудовой подвиг». В одну из недель объявляется таким героем сотрудница, продавшая больше всего телефонов дорогой модели. Но оказывается, что другие сотрудники даже и не знали, что такая модель поступила в продажу. Один из **менеджеров** идет к **руководителю**:

- Ага, вы с ней курите вместе, и ты ей дал привилегии. А мы что, хуже?

10. Под условием

Недавно назначенный **Генеральный директор** муниципального предприятия на расширенном совещании служб ставит задачу **IT-специалисту** наладить бесперебойную работу в сети для пяти сотрудников, у которых в последнее время с этим регулярные проблемы. В ответ **IT-специалист**, мужчина в годах, с многолетним опытом работы на этом предприятии, громко заявляет:

Я, конечно, все налажу, но Вы должны выполнить мои условия!

11. О несправедливости

В коллективе работают менеджер Гриша и его ассистент Никита. Первый регулярно нагружает своего помощника работой, а сам большую часть рабочего времени сидит в

социальных сетях, разговаривает с коллегами и подолгу обедает. Однако итоговый результат совместной работы он преподносит сам, за что постоянно получает от начальства благодарности и премии, в то время ассистент остается в тени. Никита долгое время закрывал на все глаза, но на планерке, когда, в очередной раз услышал хвалебные отзывы в адрес Гриши, не удержался и заявил:

«Гриша, сколько ты будешь обманывать начальство!»

12. Деньги победили всё

Опытный менеджер продал крупному клиенту большое количество услуг. Не соблюден документооборот между клиентом и компанией. Подписан договор, не подписаны заявки на услуги. По оказанным услугам поставщиком выставлено большое количество штрафов. Руководитель отдела продаж проясняет у менеджера причину не оформления заявок, на что получает ответ:

«В приоритете была выручка. Мне некогда было на мелочи отвлекаться!»

13. «Крутой» клиент

Менеджер по продажам противопожарных жидкостей для пропитки древесины разговаривает с «очень крутым» клиентом. Тот, взяв пузырек с жидкостью: «Какой приятный цвет. Ну-ка открой (менеджер открыл бутылку), понюхай (менеджер понюхал жидкость, показывая, что это абсолютно безопасно). Клиент:

«Попробуй!..»

14. Критика руководства

Сотрудница, посетившая презентацию своего **Руководителя**, встречается его и в присутствии других сотрудников говорит о грубой языковой ошибке в его речи, завершая рассказ фразой:

Хоть и говорят, что критиковать начальство неправильно, я надеюсь на твое умение расти над собой!

15. Поспешил

Руководитель вызывает к себе Сотрудника, у которого имеются хорошие связи в трудовой инспекции, и собирается «пропесочить» его за плохую работу. Сотрудник думает, что его вызывают, чтобы уволить, и заходит к Руководителю именно с таким настроением. Руководитель начинает говорить о неудовлетворительной работе подчиненного. Сотрудник, перебивая Руководителя, говорит ему, смотря в глаза:

Значит так! Сейчас Вы даете мне отпуск на две недели, а потом мы поговорим об условиях моего увольнения!

16. Я – не я, и «встреча» не моя

Начальник отдела продаж назначил 3 клиентам встречи на форуме «Армия-2017», но поехать сам не смог. Вместо него едет **Коммерческий директор**, проводит переговоры, но после его возвращения клиенты отказываются работать с компанией. Через неделю **Коммерческий директор** просит **Начальника ОП** отчитаться по новым договорам, на что **Начальник ОП** говорит:

- После твоих «встреч» все клиенты отказались сотрудничать. Что ты им такого наговорил?

Лист подготовки

Контакты организаторов:
тел. 8921-0612-185
e-mail: deeper2000@yandex.ru

Лист подготовки

Контакты организаторов:
тел. 8921-0612-185
e-mail: deeper2000@yandex.ru

Лист подготовки

Контакты организаторов:
тел. 8921-0612-185
e-mail: deeper2000@yandex.ru

Лист подготовки

Контакты организаторов:
тел. 8921-0612-185
e-mail: deeper2000@yandex.ru

Классика

17. Строительство в кризис

Строительная компания оказывает услуги по строительству объекта для крупного **Государственного предприятия**. Срок сдачи объекта по договору – январь текущего года. А сейчас апрель, но объект всё еще не сдан, так как у строителей нет средств, чтобы закупить строительные материалы и завершить работы.

Для выхода из сложной ситуации Строительная компания планировала привлечь кредитные средства, но банки в связи с кризисом отказались выдать Строительной компании кредит без серьезного залогового обеспечения. При этом Государственное предприятие не внесло прописанной в договоре предоплаты за работу в размере 50%, а фактически перечислило только 30%. Осознавая сложившееся положение дел на строительном объекте, **Поставщик строительных материалов** готов осуществлять поставки только на условиях 100% предоплаты, либо с надежными гарантиями оплаты, которых Строительная фирма в настоящее время предоставить не может.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор государственного предприятия — заинтересован, чтобы строительство было завершено как можно быстрее, готов в случае необходимости сменить Строительную компанию. В настоящее время готов работать только по постоплате, несмотря на то, что в действующем договоре прописана предоплата в размере 50%.

Директор строительной компании — заинтересован в том, чтобы в минимальные сроки завершить строительство и получить оставшуюся часть денежных средств.

Директор компании-поставщика стройматериалов — заинтересован в клиенте – Строительной компании, так как на дворе кризис и клиентов мало, но требует гарантий оплаты поставок стройматериалов.

18. Поставка любой ценой

Менеджер по продажам крупной компании нашел перспективного клиента и готовит сделку с ним. У клиента сложная структура: есть завод, имеющий отдел материально-технического снабжения (ОМТС), и управляющая компания, ответственная за закупки. В ходе переговоров Менеджеру удалось достичь соглашения с **Начальником отдела закупок управляющей компании**, УК готова к заключению договора поставки. Однако, непосредственно на самом заводе Менеджера воспринимают «в штыки». Судя по всему, **Начальник ОМТС завода**, имеет виды на другого поставщика.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер по продажам — хочет заключить договор и выполнить первую поставку на завод.

Начальник отдела закупок управляющей компании — хочет заключить договор, организовать поставку товара, обеспечивающую работу завода, в срок, но понимает интересы заводчан.

Начальник ОМТС завода — хочет заключить договор со «своим» поставщиком, получить дополнительные гарантии и прибыль.

19. Изменение решения

На крупном, известном в городе торговом предприятии открыта вакансия на должность менеджера по персоналу. **Директор по персоналу** после собеседования даёт согласие **Кандидату** о приёме на работу. Стороны договорились, что Кандидат в назначенное время подъедет для оформления на работу. Кандидат объявил об этом **Руководителю сети ресторанов**, где он на данный момент работает специалистом по подбору кадров. Руководитель сети ресторанов очень эмоционально и негативно отреагировал на известие, фактически приравнял решение Кандидата об уходе к предательству. Руководитель отдал приказ рассчитать Кандидата по минимальной ставке, а затем уволить его.

В назначенное время Кандидат приходит для оформления на работу в отдел персонала торгового предприятия. Директор по персоналу крайне удивлен, он объясняет, что договоренности не было, что Кандидат его неправильно понял, и что вакансию уже закрыли внутренним резервом, в настоящий момент вакансии нет.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор по персоналу — уверен, что окончательного решения о приёме Кандидата не принимал, искренне не понимает, на основании чего Кандидат так поспешно уволился с прежнего места работы.

Кандидат — восстановить справедливость, максимально быстро трудоустроиться.

Руководитель крупной сети ресторанов — возмущен ситуацией, срочно ищет сотрудника в отдел персонала накануне открытия нового ресторана в крупном торговом центре.

20. Непринятый заказ

Заказчик подписал с **Типографией** договор на печать тиража упаковки для сыпучих продуктов в размере 40 000 штук на сумму 80 000 руб.

Всю работу ведет **Агентство** — размещает макет, курирует сроки и т. д. Агентство утвердило и подписало макет упаковки у Заказчика и передало его Типографии, за исключением фона (подложки), который представитель Агентства утвердил самостоятельно, выбрав подходящий цвет по раскладке. Весь тираж напечатан в срок, указанный в договоре.

Заказчик тираж не принял, мотивируя тем, что цвет фона его совершенно не устраивает: он хотел цвет вареной сгущенки, а получился цвет «детской неожиданности». Типография защищает: «Макет был подписан и утвержден, мы все сделали по правилам!» Заказчик отвечает: «Я вашей «кухни» не знаю, меня не волнует, цвет не тот, тираж не принимаю!»

Агентство хочет остаться в стороне: «Договор между вами (Заказчик и Типография), разбирайтесь».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Типография — сохранить отношения с Заказчиком, выйти из этой ситуации с минимальными издержками.

Агентство — сохранить отношения с Заказчиком, не участвовать в «разборках», уклониться от втягивания в конфликт.

Заказчик — получить заказ надлежащего качества без дополнительной оплаты.

21. Конкуренция сотрудников

В отделе продаж торговой компании работают два сотрудника, которые используют одну и ту же базу клиентов. **Опытный сотрудник** работает в отделе уже год, а **Новый сотрудник** – только две недели. Однажды возникает следующая ситуация: Опытный сотрудник вел клиента, звонил ему, и вдруг Новый сотрудник почему-то звонит в эту же компанию. Своим звонком он может существенно осложнить отношения с клиентом. Далее ситуация неоднократно повторяется и с другими потенциальными клиентами компании.

Опытному сотруднику это надоело. Он взял компанию, с которой уже начал работать Новый сотрудник, и за один день добился результата – заключил сделку с этой компанией. Между сотрудниками возникает конфликт, так как оплата труда у них жестко привязана к результатам работы с клиентами. **Руководитель отдела продаж** решает срочно решить возникшую проблему.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Опытный сотрудник – дать понять Новому сотруднику, что надо быть внимательнее, всегда проверять перед звонком, не начал ли работу с этой компанией другой сотрудник и вообще уважать старших.

Новый сотрудник – считает, что все сотрудники равны, «дедовщина» на работе неуместна, стремится забрать обратно себе в работу тех клиентов, которых перехватил у него Опытный сотрудник.

Руководитель отдела продаж – сохранить хорошие отношения между сотрудниками отдела, не дать расцвести распрям, определить понятный регламент для дальнейшей работы, сохранить всех сотрудников.

22. Спортивный интерес

В августе 2017 г. в цех предприятия по ремонту двигателей «Альфа» пришел срочный заказ, который необходимо выполнить к завтрашнему дню, к 11 часам утра. В ночной смене нет людей, которые могут выполнить качественно и в указанный срок эту задачу. Время 16:00. Начальник ночной смены **Петр Иванович** обращается к своему коллеге — Начальнику дневной смены **Александру Дмитриевичу** — с просьбой оставить квалифицированного ремонтника **Алексея** для производства срочного ремонта, до утра завтрашнего дня.

Алексей работает вторую неделю по 10—12 часов без выходных. Сегодня у него появилась возможность прийти домой вовремя и отдохнуть, что он и обещал клятвенно своей **жене**. Кроме того, сегодня хоккей — «Молот-Прикамье» играет с «Горняк Учалы», а Алексей ярый болельщик. Начальник дневной смены сложившуюся ситуацию понимает, но предлагает Алексею поработать в ночь.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Начальник цеха ночной смены Петр Иванович — безусловно выполнить заказ.

Начальник дневной смены Александр Дмитриевич — выйти из ситуации, сохранив добрые отношения с коллегой и Алексеем, которому обещал предоставить отдых.

Ремонтник Алексей — очень хочется отдохнуть, посмотреть игру, побыть дома с женой, которая недовольна, что Алексей столько времени проводит на работе.

Жена Алексея — беспокоится о здоровье мужа, возмущена постоянными авралами на его работе.

23. Ремонт отношений

Предприятие по ремонту двигателей «Альфа» три месяца назад произвело для своего постоянного **Заказчика**, владельца автопарка грузовиков, срочный ремонт двигателя с гарантией шесть месяцев. Через три месяца эксплуатации резко снизилось давление масла, эксплуатация двигателя стала невозможна, двигатель снова потребовал ремонта.

Заказчик предъявил претензию «Альфе» по поводу низкого качества выполненных работ. «Альфа» провела независимую экспертизу качества ремонта, которая показала – поломка произошла по причине неправильной эксплуатации двигателя: моторное масло вовремя не доливалось, а главное, с высокой вероятностью, двигатель заправляли топливом, не предназначенным для данной марки двигателей.

Заказчик понимает, что вновь принятый на работу молодой водитель, возможно, неправильно эксплуатировал тягач. При этом Заказчик настаивает на выполнении условий гарантии – требует бесплатного повторного ремонта. На оплату повторного ремонта не согласен, хотя выводы экспертизы под сомнение не ставит.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор «Альфы» — заинтересован в удержании ключевого Заказчика, приносящего 30% доходов предприятия, потерять такого Заказчика нельзя ни в коем случае! Полностью уверен в профессионализме своих мастеров, которые всегда отлично справляются с заказами, уверен, что проблема не в качестве выполненного ремонта.

Начальник смены ремонтного цеха «Альфы» — хочет отстаивать свой профессионализм, правоту, защитить качество выполненной его подразделением работы. При этом он понимает, что необходимо сохранить ключевого Заказчика.

Заказчик — хочет получить отремонтированный автомобиль, не оплачивать повторный ремонт, в самом крайнем случае, согласиться на 50% оплаты повторного ремонта.

24. Фитнес-дилемма

Семья с маленьким ребенком решила купить карты в фитнес-клуб всем членам семьи. Главным условием покупки всех карт был тот факт, что ребенку тоже нашлось занятие в Клубе, т. к. на момент покупки возраст ребенка был 1,5 года. Сошлись на том, что ребенок сможет посещать индивидуальные занятия по плаванию за дополнительную плату, а также посещать детский клуб. Т. к. самостоятельно детский клуб ребенок может посещать только с трех лет, было оговорено, что мама должна присутствовать в детском клубе во время пребывания ребенка. И только если наберется мини-группа из детей одного возраста, ребенка можно будет оставлять на занятие.

Полгода вся семья посещает фитнес-клуб, ребенок прекрасно адаптировался, родители ждут пока образуется мини-группа. В один из дней, после очередной Аттестации клуба, преподаватель детского клуба сообщил, что нахождение мамы в детском клубе категорически запрещено. Родители идут к менеджерам отдела продаж, чтобы прояснить ситуацию, на что менеджеры удивленно отвечают, что ничего об этом не слышали. Решено назначить встречу с управляющим клуба, чтобы разобраться в ситуации. По телефону управляющий говорит, что на встрече будут сделаны предложения о том, как сделать так, чтобы ребенок смог и дальше посещать детский клуб.

На самой же встрече Управляющий объявляет, что таковы правила клуба: мама в детском клубе находиться не может, соответственно ребенок до 3-х лет тоже. На вопрос: почему же полгода мама и ребенок могли посещать детский клуб, было сказано, что эти полгода «Клуб шел Вам на встречу», практически нарушая регламенты и это породило много проблем.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Управляющий фитнес-клубом — решить ситуацию к обоюдной выгоде и Клуба, и руководителя детского клубом, и клиентов.

Клиенты — добиться сохранения прежних условий. Не хотят менять фитнес-клуб, т. к. он близко к дому, они даже пригласили туда деловых партнеров, что им помогает в работе.

Менеджер по продажам — считает, что при заключении сделки все сделал правильно, его решение имело для клуба хорошие последствия – были куплены карты, пришли дополнительные клиенты.

Преподаватель детского клуба — соблюдать стандарт, не позволяющий посторонним присутствовать на занятиях в детском клубе, за нарушение которого в прошедшем периоде он получил снижение KPI и лишился бонуса. Хочет возмещения своих потерь.

25. Цена взаимовыручки

В середине загруженного дня **Руководителю** дизайнерской фирмы позвонил **Клиент**, с которым сложились хорошие отношения, и попросил выручить его. Клиент объяснил, что к нему должна прийти проверка, и надо срочно изменить данные в дизайне нескольких этикеток и распечатать их на принтере. Руководитель дизайнерской фирмы, подумав, что это займёт минут 20-30, пообещал, что позвонит своему **Дизайнеру** и предупредит о срочной работе. На вопрос, сколько это будет стоить, Руководитель сказал Клиенту, что нисколько.

Приехав в конце рабочего дня в офис, Руководитель дизайнерской фирмы выяснил, что Дизайнер только 20 минут назад закончил срочную работу, о которой Руководитель его предупреждал. Оказалось, что, когда Клиент приехал в офис, ему надо было переделать не несколько, а 24 этикетки разного дизайна, он придирался к оформлению и вносил существенные коррективы. В итоге работа заняла не 20-30 минут, а почти целый рабочий день.

Когда Руководитель дизайнерской фирмы звонил своему работнику, он не сказал ни о количестве этикеток, которые надо переделать, ни о том, в какой мере надо учитывать все пожелания Клиента, а выразился просто: «Надо помочь!»

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель — не испортить отношений со своим работником, получить с Клиента оплату за прошедший рабочий день;

Дизайнер — не испортить отношений со своим руководителем, выйти из ситуации невиновным;

Клиент — воспользоваться обещанием Руководителя о бесплатном выполнении работы, сохранить партнерские отношения с дизайнерской фирмой, не испортить личных отношений с Руководителем.

26. Упаковать НДС

В целях оптимизации налогообложения Компания «А-С» (занимается производством печатной продукции, в том числе упаковки и рекламных материалов) часть своих оборотов планирует перевести на работу через ИП. Менеджерам отдела продаж поставлена задача перезаключать текущие договора с клиентами с ООО (НДС облагается) на ИП (без НДС). При этом сохранить текущий уровень цен (т.е. для клиента сумма к оплате не должна измениться).

Клиент - производственное предприятие (производит БАД в том числе на зарубежный рынок), долгое время работает с Компанией «А-С» (начинали работать еще в 90-е годы). У Компании заказывает как упаковку, так и рекламные материалы. За это время у Клиента сменилось много менеджеров по закупкам, но менеджер отдела продаж Компании работает с самого начала сотрудничества Компании с Клиентом. Менеджер по закупкам работает на своей должности около 2-х лет. Не знает всей истории взаимоотношений Компании и Клиента. Сейчас рассматривает предложение от конкурентов, чтобы принять решение и обосновать его перед Руководителем ОМТС.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер отдела продаж компании «А-С»

Перевести Клиента на работу через ИП. Сохранить текущий уровень цен. В крайнем случае сделать незначительную скидку (в пределах 5%). Тем более Менеджер помнит, что когда-то так уже работали с Клиентом через ИП, да и у Клиента тоже были ИП с которыми работала Компания.

Менеджер по закупкам клиента

Не переходить на работу с ИП либо если перейти то с существенным снижением цен (на 15-20%), т.к. юр. лицо Клиента НДС облагается и полагает, что бухгалтерия будет против перехода на поставщика без НДС по той же стоимости.

Руководитель ОМТС – получить обоснованное решение и гарантии в части цены и качества полиграфических услуг и упаковки продукции предприятия на следующий год.

27. Фарфоровая посуда

Компания «Логос» заказывает наборы фарфоровой посуды на 12 персон в объеме 1000 комплектов у известного производителя такой продукции – Компании «Петра». Приняв заказ клиента, компания «Петра» для его выполнения заказывает сырье в Китае у Компании «Чжань Голао».

Для обеспечения исполнения заказа Компания «Логос» перечислила Компании «Петра» предоплату в размере 50% от стоимости заказа. Компания «Логос» изготовила посуду, но при передаче и проверке клиентом готовой продукции выяснилось, что процент бракованных изделий выше, чем предусмотрено условиями договора. Проведенные экспертизы показали, что основная причина брака заключается в низком качестве сырья.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Компания «Логос» — отказывается принимать товар с таким процентом брака, требует замены всей продукции, в противном случае не собирается оплачивать вторую половину заказа и будет требовать возврата предоплаты.

Компания «Петра» — хочет уладить отношения с перспективным заказчиком и выполнить заказ, добившись от компании «Чжань Голао» бесплатной поставки новой

партии сырья надлежащего качества.

Компания «Чжань Голао» — не собирается брать на себя такие расходы, претензии такого рода слышит от заказчиков впервые, хотя далеко не первый год работает на рынке, при этом терять клиента не хочет.

28. Свои люди

На предприятии по производству микромашин происходит смена нескольких руководителей, и постепенно новый **Коммерческий директор** заменяет состав сотрудников знакомыми и доверенными людьми, устраняя старых работников.

После увольнения очередного сотрудника Коммерческий директор принимает на работу в отдел продаж сотрудницу, знакомую по предшествующему месту работы, на должность менеджера. **Новый менеджер** не знает специфики работы данной компании и не владеет всеми необходимыми навыками. При этом её оклад, установленный Коммерческим директором, превышает оклад менеджеров, уже проработавших на предприятии много лет.

Начальник отдела продаж — опытный сотрудник, который прекрасно владеет всеми деталями работы коммерческой службы компании. Перед ним поставлена задача — обучить Нового менеджера. Но Начальник отдела продаж не считает нужным делиться накопленным за время работы опытом, оклад, установленный Новому менеджеру, считает несправедливо высоким. Он опасается, что в скором времени его могут отправить «на пенсию».

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Начальник отдела продаж — не включаться в обучение Нового менеджера. Обозначить свою роль в отделе и компании. Отстоять своё право самостоятельно набирать себе сотрудников и руководить отделом по своему усмотрению.

Новый менеджер — стремится получить необходимые для работы навыки и информацию для активной деятельности, так как в перспективе — карьерный рост и сопутствующий рост зарплаты.

Коммерческий директор — заинтересован в быстром вовлечении в работу нового сотрудника, поскольку это проверенный человек. А нынешний Начальник отдела, человек хоть и компетентный, но не за горами тот день, когда он может уйти на заслуженный отдых.

29. Сочтемся

Новый Менеджер предприятия по производству микромашин самостоятельно вышла на **Клиента**, приложила много усилий, чтобы достичь с ним договоренностей о сотрудничестве. Клиент сложный, капризный, требует к себе особого отношения и особых условий работы с ним: внеочередные поставки в любой момент по звонку, готовность заменить товар на аналогичный в любое время, даже когда товар уже отгружен и находится в пути и так далее.

На этапе заключения договора Клиент неожиданно требует заменить Менеджера, объясняя, что «продала она хорошо, а вот насколько качественно будет вести текущую работу, организовывать поставки в срок – непонятно!». Однако, до сих пор на всех этапах взаимодействия с этим Клиентом Менеджер работала безупречно.

Начальник отдела продаж, принимает решение заменить Менеджера на более опытного сотрудника, иначе Клиент может уйти в другую компанию.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Клиент — выбить себе особые условия работы. Понимает, что Менеджер, который работает с ним сейчас, беспрекословно выполнять все его условия не будет.

Начальник отдела продаж — сохранить Клиента, желательно за другим

Менеджером, считает справедливым, что некоторое время проценты от прибыли, которую принесет работа с Клиентом, должны идти в заработок первого Менеджера.

Менеджер — заключить договор с Клиентом, продолжать работать с ним и зарабатывать на его поставках.

30. Живешь только дважды

Специалисту, который был на предприятии «Базелит» на хорошем счету, с согласия **Директора предприятия**, поручена важная роль в проекте «Пирамида» для важного Заказчика предприятия «Базелит». Работа над проектом, как уверял **Специалиста** при найме, **Руководитель проекта**, должна занимать не более недели каждый месяц. Однако, когда **Специалист** впервые приступил к реализации проекта, оказалось, что его участие требуется на гораздо более длительный срок. Он даже взял отпуск за свой счёт по основному месту работы. **Директор** «Базелита» при личных встречах со **Специалистом** каждый раз тактично намекает ему, что дела без него идут плохо, и лучше бы ему вернуться на основную работу.

Специалист и сам хотел бы вернуться, однако он связан моральными обязательствами перед **руководителем проекта** «Пирамида» и полученным денежным авансом в размере 500 000 рублей, потраченным на ремонт квартиры.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Специалист — хочет вернуться на основную работу, сохранить самоуважение, уважение со стороны Генерального директора предприятия и денежный аванс.

Руководитель проекта «Пирамида» — хочет, чтобы **Специалист** закончил начатую работу и в дальнейшем, при необходимости, был бы в его распоряжении.

Директор предприятия «Базелит» — хочет непременно вернуть своего работника обратно, однако без силового давления на него.

31. Кандидат 007

В Компанию прислал резюме очень перспективный **Кандидат** на должность **Проектного специалиста**. Он с блеском прошел все собеседования (с HR-менеджером, директором). Когда стороны уже пришли к соглашению по уровню компенсации, и дело осталось за визированием оферты, в дело вмешался **Заместитель директора**, который узнал в **Кандидате** своего бывшего сотрудника, который работал у него в другой компании 8 лет назад. Он настаивает на отмене предложения о работе **Кандидату**. Причины негативной реакции раскрывать не хочет. **HR-менеджер** заинтересован в найме именно этого **Кандидата**, поскольку в его системе мотивации предусмотрены очень большие бонусы за найм сотрудников подобного уровня (а приемлемых кандидатур уже давно не было). В то же время понимает, что **Кандидат** по роду своей деятельности попадет хоть и в косвенное, но подчинение **Заместителю директора**, и, вероятнее всего, возникнет конфликт, который приведет к увольнению **Кандидата**.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Кандидат — получить место в Компании. Избежать огласки причин конфликта.

Заместитель директора — не допустить найма Кандидата. Избежать огласки причин конфликта.

HR-менеджер — нанять Кандидата. Вскрыть истинные причины конфликта. Реализовать вариант, при котором Кандидат будет исключен из подчинения Заместителю директора (например, на отдельный регион или проект)

32. Каталог с дефектом.

Заказчик получил каталог после Нового года, и выставил претензию Типографии к качеству некоторых изображений. Специалисты типографии выяснили, что действительно разрешение некоторых "картинок" 150 dpi (требуется 300 dpi), что при печати приводит к понижению качества изображения. Файлы на печать предоставлялись **Заказчиком**.

Дальнейшее разбирательство показало, что Файлы (макет) каталога были проверены отделом допечатной подготовки еще в прошлом году и среди прочих выявленных недостатков **Менеджеру** (ведущему Заказчика), сообщалось и о низком разрешении изображений.

Менеджер "передал" о недостатках **Заказчику**. **Заказчик** уже после Нового Года выслал новые файлы, которые без проверки ушли в печать.

По Договору Типография проверяет Файлы предоставленные **Заказчиком**, но если ошибок (несоответствий требованиям) не обнаружит, а они присутствуют в Файлах (предоставленных Заказчиком), то ответственность за такие ошибки несет **Заказчик**.

Заказчик требует перепечатку каталога (тираж 5 000 экз, стоимость 160 000 рублей), мотивируя тем "что Вы профессионалы и должны были заметить такую грубую ошибку".

По правилам Типографии, виновный отдел будет оплачивать перепечатку (что неизбежно скажется на премии сотрудников и руководителя отдела).

Роли и интересы:

Заказчик: хочет полной или в крайнем случае 50%-ой перепечатки тиража, т.к. считает Типографию обязанной отвечать за проверку Файлов. Работает с Типографией давно и всегда было все хорошо. Планирует работать дальше если его требования удовлетворят. Распространять каталог все таки готов, тк в целом он не производит впечатление бракованного. Но для ВИП-партнеров он должен иметь идеальный по качеству материал.

Руководитель Отдела Продаж: готов сделать 50% скидку или перепечатать 50% тиража, т.к. хочет сохранить отношения и дальнейшую работу, да и лично уже пообещал Заказчику, что решение будет в его пользу. На свой отдел стоимость затрат брать не хочет, тк считает, несоответствия должны были быть выявлены Отделом Допечатной Подготовки.

Руководитель Отдела Допечатной Подготовки: считает, что вина отдела незначительна и Заказчик должен на 100% оплачивать печать нового тиража или в крайнем случае сделать скидку за работу, но взять деньги за материалы и труд производства, а это 75% от стоимости каталога.

Директор: не хочет сам принимать решение, считает, что формально Типография не должна перепечатывать, но доля вины точно есть, т.к. проверить второй раз были должны. Хочет, чтобы минимизировали ущерб, и руководители сами договорились как его распределить между собой.