

1 Пересадка

В торговой компании был проведен тренинг продаж для специалистов коммерческого отдела.

Бизнес-тренер посоветовал Коммерческому директору (КД) организовать рабочие места для коммерческого отдела в формате open-space – открытое пространство без отдельных кабинетов (включая Руководителя Отдела продаж).

КД идея понравилась, он поставил задачу АХО на перепланировку помещения.

Специалисты коммерческого отдела в общем и целом не возражали против пересадки, но Руководитель Отдела продаж открыто выступил с критикой предложения. У него отдельный кабинет и пересадку он воспринимает как унижение. Воспользовавшись давлением на свой персонал, он подготовил коллективное письмо от Отдела продаж на Генерального директора с отказом «пересаживаться».

Роли и интересы:

Коммерческий директор - реализовать идею размещения Отдела продаж в open-space, включая Руководителя Отдела продаж. И сама идея ему нравится, и задача АХО уже поставлена. Сохранить отношения с Руководителем Отдела продаж.

Руководитель Отдела продаж - либо отменить пересадку в принципе, либо сохранить за собой свой кабинет. Уговорить Бизнес-тренера признаться в том, что его совет был преждевременен и неактуален. Готов в случае отказа Бизнес-тренера лоббировать отказ от его услуг в будущем.

Генеральный директор - считает, что ситуация выеденного яйца не стоит. Готов наказать обоих руководителей за то, что они тратят время на препирания, а не на продажи. Готов волевым решением разрешить ситуацию, но понимает, что в любом случае кто-то будет недоволен.

Бизнес-тренер - не отказываться от своих слов и рекомендаций – это подорвет его авторитет. Сохранить Заказчика.

2 Гонорар

Молодой и успешный бизнес-тренер (Писатель) написал книгу по управлению продажами. В работе над книгой ему очень помогал друг, опытный бизнесмен (Консультант), предоставляя массу кейсов из опыта своей компании и отрасли.

Писатель книгу закончил, отправил на рецензию Издателю.

Друг вроде бы в шутку намекает, что хотел бы «принять участие» и в гонораре. Проходит время и приходит понимание, что Консультант ждет оплаты своей помощи, несмотря на то, что такой договоренности изначально не было, а его помощь позиционировалась как бескорыстная.

Роли и интересы:

Издатель - настоять на включении в книгу большего количества кейсов.

Писатель - не вносить дополнительных корректив в книгу.

Не платить Консультанту, поскольку не было договоренности об этом. Сохранить с ним отношения.

Консультант - получить часть гонорара Писателя за потраченное время. Сохранить с ним отношения.

3 Опять экзамены

В крупной ИТ-компании HR-директор предложила Генеральному директору создать Assessment-центр и ввести ежегодную обязательную для всех аттестацию. Идея Генеральному директору понравилась, HR-бюджет позволял ее реализовать, так что добро на проект было получено. HR-директор особо подчеркнула, что аттестацию должны будут проходить все без исключения, и Генеральный директор подтвердил, что исключений не будет.

В течение 3 месяцев HR-департамент разрабатывал концепцию. Наконец она была с незначительными коррективами утверждена. Всех сотрудников проинформировали (под

роспись), что через 21 день будет проведена аттестация, которая теперь будет регулярной и может привести к пересмотру как условий компенсации, так и занимаемой должности. За 2 недели до аттестации на прием к Генеральному директору записался Руководитель департамента продаж и дал понять, что никаких «ассесментов» ни он, ни его сотрудники проходить не желают, а если их заставят, то будут намеренно саботировать как саму процедуру, так и результаты.

Руководитель департамента продаж работает в компании более 10 лет, глубоко оскорблен тем, что его будут экзаменовать, и считает, что он уже все всем доказал.

Роли и интересы:

Руководитель департамента продаж - получить особые льготы для департамента продаж, позволяющие не проходить аттестацию.

HR-директор - провести аттестацию в установленные сроки и для всех сотрудников без исключения, подняв тем самым авторитет HR-департамента.

Генеральный директор - не потерять авторитет в глазах сотрудников, Руководителя департамента продаж, HR-директора.

4 Жесткий софт

Компания, занимающаяся разработкой программного обеспечения, на грани банкротства. Программный продукт, составляющий основу заработка Компании, с каждым месяцем продается все хуже.

Задержка заработной платы составляет уже 2 месяца.

Директор пишет гневное письмо Начальнице отдела продаж, в котором возлагает вину за падение продаж на нее. В ответном письме Начальница отдела продаж высказывает свое мнение о причинах кризиса – техническое устаревание продукта, возникшее из-за того, что Директор уже который год не может замотивировать разработчика продукта на продуктивную работу (они друзья). Она ставит в скрытую копию Учредителя Компании, поскольку считает, что Директор скрывает от него реальное положение дел.

Учредитель получает письмо. Директор вынужден оправдываться. Он в бешенстве грозит уволить Начальницу отдела по статье, если она не уйдет сама. Начинается жесткий прессинг. Муж Начальницы отдела продаж (ранее, полгода назад, работавший в Компании Коммерческим директором) в приватном разговоре с Директором дает ему понять, что, если прессинг не прекратится, он использует свое знание о некоторых финансовых махинациях Директора во вред Компании. Стороны обменялись любезностями, начинаются переговоры.

Роли и интересы:

Директор - убедить Начальницу отдела уйти по собственному желанию. Без дополнительных компенсаций.

Начальница отдела - уйти по собственному желанию, но по выгодным ей условиям (компенсация 4 месяцев поиска работы, единовременная выплата всей задержанной ЗП).

Муж Начальницы отдела - убедить Учредителя снять Директора с должности, на его место назначить Начальницу отдела.

Учредитель - директора не менять, Начальницу отдела сохранить.

5 Злополучный коттеджный поселок

Директор фирмы «Дело», оказывающей услуги бухгалтерского сопровождения и аудита, берет подряд на продажу коттеджей в поселке у одного из своих клиентов — фирмы «Заречье». По договоренностям фирма «Дело» должна выполнить план по продаже 15 домов до конца лета. На момент договоренностей дома находятся в стадии строительства, поэтому продать их 4 стены практически невозможно. Застройщик — фирма «Жилстрой», обещает построить первый дом для показа к 1 апреля, но из-за очень сырой погоды весной и распутицы, первый домик оказывается готов только к 1 июня.

Компания «Дело», для организации продаж коттеджей, а также рекламы своих бухгалтерских услуг заказала у фирмы «Жилстрой» рекламные конструкции. Конструкции

были изготовлены и смонтированы в срок, однако оплату за них фирма «Жилстрой» от фирмы «Дело» так и не получила.

К концу лета из 15 домов фирма «Дело» продаёт только 5, что не устраивает директора компании «Заречье», с которым были договоренности. Он хочет урезать вознаграждение фирме «Дело» за 5 проданных домов. Директор фирмы «Дело» узнает из бухгалтерии компании «Заречье», что инвестором получены деньги за 10 домов и финансовое положение данной компании не совсем уж плохое. Фирма «Жилстрой» же сильно прогорела по деньгам из-за погоды, и теперь её директор пытается получить средства на строительство следующей очереди домов у фирмы «Заречье». Первый дом построен с опозданием, а 15-ый едва-едва успели к осени.

Роли и интересы:

Директор фирмы «Дело» — получить хотя бы 90% от обещанного вознаграждения за продажу 5 домов, не подписывать договор о дальнейшем сотрудничестве. Не платить фирме «Жилстрой» за рекламные конструкции, считая её виновной в задержке строительства коттеджей и срыве продаж.

Директор фирмы «Заречье» — сократить до 75% агентское вознаграждение фирме «Дело» за проданные дома. Иметь надёжное бухгалтерское сопровождение деятельности своей фирмы. Не вмешиваться в спор своих партнеров о рекламных конструкциях.

Директор фирмы «Жилстрой» — подписать договор на дальнейшее строительство, получить деньги с фирмы «Дело» за рекламные конструкции.

6 Несчастливая номинация

В крупной торговой компании каждый год было принято проводить большое корпоративное мероприятие для VIP-заказчиков, на котором им устраивали развлекательную программу, вручали награды в придуманных номинациях и т.д.

Коммерческий директор, прочитав сценарий программы, приказала Event-менеджеру заменить номинацию одного из Клиентов на другую. Event-менеджеру новая номинация показалась весьма спорной и даже в чем-то оскорбительной, но Коммерческий директор не пожелала слушать возражения.

Event-агентство, нанятое для подготовки мероприятия, ознакомившись со сценарием, также посоветовало Event-менеджеру заменить наименование номинации. Однако после второй просьбы пересмотреть свое решение Коммерческий директор разозлилась и приказала немедленно сменить подрядчика. Времени на подготовку оставалось совсем мало, поэтому Event-менеджер больше не рисковал вступать в переговоры по этому вопросу.

Наступил день корпоративного праздника. Как и ожидал Event-менеджер, Клиент шутки не понял, был оскорблен и уехал в сильном раздражении.

На следующий день Event-менеджера вызвал «на ковер» Директор, который в достаточно резкой форме потребовал от него объяснений. Также объяснений от него ждет Менеджер по продажам, который курировал этого Клиента, а сегодня получил от него письмо с уведомлением о разрыве отношений, либо о предоставлении весьма весомой скидки, которая сделает отношения с этим Клиентом абсолютно нерентабельными. Коммерческий директор, зная о причине вызова к Директору, предупредила Event-менеджера о том, что если он скажет, кто ему приказал заменить номинацию, то она сделает все, чтобы уволить Event-менеджера.

Роли и интересы:

Event-менеджер - доказать свою невиновность. Сохранить отношения с Коммерческим директором.

Клиент - получить извинения от руководства. Получить дополнительную постоянную скидку в 30% на все последующие заказы.

Коммерческий директор - свалить вину на Event-менеджера или на агентство. Вернуть Клиента. Скидку снизить до 10%. Не допустить повышения плана продаж.

Менеджер по продажам - вернуть Клиента. Получить от Коммерческого директора/Директора компенсацию потерянных ввиду скидки денег от Клиента.

Директор - разобраться в ситуации, понять, кто виноват. Вернуть Клиента. Скидку не давать, либо повысить план Коммерческому директору для компенсации потерь.

7 Свой-чужой

В торговой компании стало известно, что Ведущий менеджер отдела продаж поддерживает отношения с Заместителем начальника отдела продаж основного конкурента, более того, они знакомы с детства, часто встречаются, выпивают.

Информация о знакомстве дошла до непосредственного начальника Ведущего менеджера – Руководителя отдела продаж. Он поставил вопрос ребром – либо увольняйся, либо прекрати встречи.

Ведущий менеджер искренне не понимает, в чем проблема. Считает, что его совесть чиста, поскольку, встречаясь со своим другом, они придерживаются правила, о работе не говорить – из этических соображений. По этой же причине он отказался в свое время работать под руководством своего друга.

Руководитель отдела продаж торговой компании считает, что Ведущего менеджера нужно немедленно уволить.

На его должность он планирует поставить своего родственника, который недавно пришел в компанию.

Также он требует, что Ведущий менеджер сообщил какие-либо полезные данные о конкуренте, которыми он наверняка владеет.

Директор компании обеспокоен текущей ситуацией, считает, что увольнять Ведущего менеджера ни в коем случае нельзя, поскольку понятно, куда уйдет Ведущий менеджер в такой ситуации – к конкуренту. С другой стороны, Руководитель отдела продаж – его близкий друг, с которым они начинали дело, и его мнение игнорировать нельзя.

Роли и интересы:

Ведущий менеджер - остаться в компании. Не разрывать отношения с другом.

Начальник отдела продаж - уволить Ведущего менеджера. Либо, оставить его в компании, но через него получать информацию о конкуренте.

Директор компании - сохранить Ведущего менеджера. Сохранить отношения с Руководителем отдела продаж.

8 Уволить нельзя оставить

В торговую компанию решением учредителя был назначен новый Генеральный директор. Он быстро сориентировался в положении на рынке и смог в кратчайшие сроки увеличить продажи.

Освоившись в компании и доказав свою необходимость, Генеральный директор начал вносить изменения в бизнес-процессы и штатное расписание компании.

В определенный момент дело дошло и до сферы информационных технологий.

Сын Генерального директора заканчивает в текущем году факультет Автоматики и вычислительной техники, Генеральный директор планирует его устроить в свою компанию.

В обосновании перед Учредителем увеличения численности сотрудников ИТ-отдела он не видит необходимости, самым простым способом считает увольнение текущего Системного администратора, что и дал ясно понять ему.

Системный администратор был оскорблен до глубины души и заявил, что увольняться не собирается, а при попытке его уволить незаконно, внесет необратимые негативные изменения в ИТ-инфраструктуру предприятия.

Ситуация быстро вышла за пределы кабинета Генерального директора и стала достоянием «общественности».

У Системного администратора нашлись, как заступники, так и недоброжелатели.

Поддержку оказывает Начальник коммерческого отдела, для нужд которого Системный администратор в свободное от основной работы время бесплатно пишет программу для учета взаимоотношений с клиентами.

В пользу увольнения Системного администратора высказывается Главный бухгалтер, которая очень плохо владеет компьютером и которая очень хорошо запомнила, когда Системный администратор позволил себе некорректно высказаться по этому поводу.

Роли и интересы:

Системный администратор - остаться в компании.

Генеральный директор - уволить Системного администратора.

Начальник коммерческого отдела - сохранить Системного администратора.

Главный бухгалтер - добиться увольнения Системного администратора.

Учредитель - не вмешиваться в развитие событий, чтобы не подрывать авторитет Генерального директора.

Однако в случае выхода ситуации из-под контроля готов отменить любые решения и принять свое.

9 Варяг

В крупной торговой компании по итогам года (в декабре) Руководство (в лице Генерального и Исполнительного директоров) пришло к мнению, что Директор по маркетингу не справляется со своими обязанностями.

Принято решение найти Нового.

Новый кандидат (из другого города) удовлетворяет Компанию по амбициям, опыту и запрашиваемой компенсации. Он получает job-offer и принимает предложение о переезде.

Бывшему Директору по маркетингу озвучено решение Руководства о замене ее на посту управляющего маркетингом и предложено остаться в Компании на должности «Ведущий маркетолог». Она принимает предложение, понимая, что в январе-феврале ей будет затруднительно найти работу и не будет возможности выплачивать ежемесячный платеж по ипотеке.

Новый ДпМ об этом предложении не был поставлен в известность, он предполагал, что Бывший ДпМ будет уволена до его приезда. Он считает, что сохранить ее в коллективе – это «бомба замедленного действия». В этом с ним согласна Жена Генерального директора (она же – Исполнительный директор).

Роли и интересы:

Генеральный директор - убедить Нового ДпМ сохранить в коллективе Бывшего ДпМ, считая ее хорошим специалистом, но плохим управленцем.

Сохранить отношения с Исполнительным директором.

Бывший Директор по маркетингу - заинтересована в продолжении работы в Компании.

Для сохранения status-quo и уважения к себе в коллективе видит выход в том, чтобы создать Отдел развития (альтернативную Отделу маркетинга структуру) и возглавить его.

Новый Директор по маркетингу - убедить ГД уволить Бывшего ДпМ. Предполагает, что та не сможет простить унижения и будет всячески «вставлять палки в колеса».

Жена Генерального директора (Исполнительный директор) - убедить Генерального директора уволить Бывшего ДпМ (видит в ней соперницу за мужское внимание коллектива, подозревает, что та в свое время была любовницей ГД).

10 Когда финансы поют романсы

В компанию, находящуюся на грани разорения пришел работать Менеджер по продажам. Его честно предупредили, что дела плохи и платить ему оклад не смогут. Он согласился, при условии, что будет получать очень высокий процент со сделки. Стороны ударили по рукам.

Прошло 3 месяца. Менеджер по продажам показал себя хорошим профессионалом, обеспечил приток новых заказов и фактически спас фирму. В определенный момент его зарплата стала превышать зарплату любого из сотрудников компании, включая Начальника отдела продаж и Главного бухгалтера, которые очень недовольны таким положением дел. Начальник отдела продаж стал под любым предлогом завышать индивидуальный план Менеджера по продажам, снижая, соответственно план другим сотрудникам. При таком

подходе не теряет ни отдел, ни Начальник (система мотивации Начальника отдела не зависит от индивидуальных результатов менеджеров, а только от факта выполнения/невыполнения отделом). Главный бухгалтер начала придираться к документам, отказываясь «закрывать» факт сделок в системе учета. Менеджер по продажам, недовольный положением дел, пришел с жалобой к Директору.

Роли и интересы:

Менеджер по продажам - добиться фиксации плана без возможности его повышения чаще, чем раз в квартал.

Сохранить свою систему мотивации.

Начальник отдела продаж - изменить мотивацию Менеджера по продажам (снижение %).

Не допустить изменения системы мотивации Отдела.

Главный бухгалтер - изменить мотивацию Менеджера по продажам (снижение %).

На освободившиеся денежные средства нанять еще одного бухгалтера.

Директор - изменить систему мотивации отдела продаж и Начальника, в частности.

Не менять штатное расписание других служб.

11 Зависший сервер

В небольшой фирме по продаже компьютерной техники в одной комнате работали два друга - менеджер по закупкам и менеджер по продажам корпоративным клиентам. Один из клиентов компании сообщил о потребности в дорогом сервере редкой комплектации.

Менеджер по продажам дал менеджеру по закупкам заявку подыскать необходимую конфигурацию и, менеджер по закупкам, поверив на слово другу, и не проверив оплату клиентом сервера, разместил заказ на него у крупного дистрибьютора. По информации дистрибьютора сервер прибывает в Россию примерно через четыре месяца, так как поедет со складов производителя.

Пока сервер ехал в Россию менеджер по продаже уволился из фирмы. Позже, по телефону, менеджер по закупкам выяснил, что сервер корпоративному клиенту уже, как бы и не нужен. В итоге, перед Директором фирмы предстала не простая ситуация: на складе дистрибьютора лежит дорогой сервер, который требуется забрать на склад фирмы в ближайшее время. Менеджером по продаже вообще никак не были оформлены договорные отношения с корпоративным клиентом, в том числе не была взята предоплата за сервер.

Компьютерная фирма дистрибьютору тоже не оплачивала сервер, а заказ на него есть только в электронной переписке между Менеджером по закупкам и Менеджером дистрибьютора, который, к слову, всегда делал фирме хорошие скидки на отгружаемой товар.

Роли и интересы:

Директор фирмы — хочет отказаться от отгрузки сервера со склада дистрибьютора, если принять сервер себе на склад, он вытасчит из её оборотных средств крупную сумму. Не испортить отношения с дистрибьютором, пресечь на будущее подобные случаи.

Менеджер дистрибьютора – хочет отгрузить сервис компьютерной фирме, так как дистрибьютору тоже некуда пристроить сервер.

Менеджер по закупкам — впервые столкнулся с ситуацией, когда друг «забрал свои слова обратно». Поиск других клиентов на сервер оказался безрезультативным - сервер действительно редкий.

Клиент — считает, что озвученные планы и Заказ — это разные вещи. Не считает, что имеет какие-либо обязательства.

12 Нежданный заместитель

Руководитель Коммерческого департамента (РКД) в период подготовки к сезонному пику продаж принял решение о расширении Отдела закупок за счет еще одного Специалиста по закупкам. Директор по персоналу (ДпП) довольно быстро нашла подходящего Кандидата с огромным опытом и связями.

Однако должность Специалиста он рассматривать отказался, ввиду того, что последние 4 года занимал только руководящие должности. Была предложена должность Заместителя руководителя Отдела закупок.

Все собеседования проводились без действующего Руководителя Отдела закупок (РОЗ), поскольку он был в отпуске. Вернувшись из отпуска, он ответил категорическим отказом на предложение Отдела персонала и РКД, прекрасно понимая, что его собственный опыт, как управленческий, так и закупочный, меньше, чем у предлагаемого Кандидата.

Ситуация для него осложняется еще тем, что его будущий Заместитель уже работал в этой компании много лет назад, многие из руководителей его помнят и уважают – а значит, он быстро завоюет авторитет и может создать конкуренцию за место РОЗ.

Роли и интересы:

Руководитель Коммерческого департамента - убедить РОЗ согласиться на кандидатуру Заместителя.

Понимает, что Заместитель профессионально сильнее, чем РОЗ и может занять его место в течение 5-6 месяцев (что устраивает РКД, поскольку отношения с действующим РОЗ у него не складываются).

Не готов к увольнению действующего РОЗ в ближайшие 3-4 месяцев – приближается пик продаж.

Руководитель Отдела закупок - сохранить за собой право принимать персонал в свой Отдел самостоятельно. Скомпрометировать кандидата в глазах РКД и ДпП.

Директор по персоналу - настоять на найме Кандидата (она работала с ним в свое время и их связывали не только служебные отношения). Вынудить уволиться действующего РОЗ, поскольку уверена, что тот берет «откаты» с поставщиков.

13 Конфликтный сотрудник

В торговую компанию был принят на работу перспективный Менеджер по продажам с обширной клиентской базой. Довольно быстро выяснилось, что он достаточно агрессивен по отношению к коллегам и не заинтересован в выстраивании человеческих отношений. Через пару недель работы по разным причинам он разругался со всеми менеджерами отдела продаж. Коллектив отдела продаж (должности начальника отдела продаж нет, компания демократичная) делегировал своего Представителя к Директору с просьбой немедленно уволить новенького. Директор, понимая трудности для Коллектива в работе с таким конфликтным сотрудником, тем не менее, не заинтересован в увольнении Менеджера по продажам, поскольку на подходе несколько больших сделок, которые он курирует.

Роли и интересы:

Менеджер по продажам - получить должность Начальника отдела продаж.

Коллектив отдела продаж в лице Представителя - добиться увольнения Менеджера по продажам.

Директор - не увольнять Менеджера по продажам. Не создать дополнительных конфликтов (не повышать его в должности, не игнорировать требования коллектива).

14 Особенности национальной «охоты за головами»

На крупном предприятии появилась вакансия бухгалтера. Получив Заявку на подбор персонала, Менеджер по персоналу приступила к поиску кандидатов. Получив более сотни резюме, Менеджер по персоналу отобрала 15 лучших и запланировала собеседования с кандидатами, о чем сообщила по электронной почте Главному бухгалтеру и Финансовому директору.

На свое письмо Менеджер по персоналу получила ответ от Финансового директора с просьбой переслать все 15 резюме Главному бухгалтеру и Финансовому директору, «а дальше мы сами...». Подобный подход возмутил Менеджера по персоналу, учитывая «печальный» опыт подбора сотрудников в финансовый отдел исключительно Финансовым директором, который активно культивирует кумовство: за последние 3 года работы, из 4-х человек, приведенных в компанию Финансовым директором, до сих пор работает только

одна сотрудница. И отношение к ней со стороны коллег крайне негативное, поскольку она допускает очень много ошибок, а вина ложится на плечи кого угодно, но только не близкой родственницы Финансового директора.

Подобная ситуация категорически не устраивает Менеджера по персоналу он обращается за поддержкой к Заместителю генерального директора предприятия, который полностью поддерживает менеджера в данной ситуации. Недавно предприятие было сертифицировано по ISO 9001:2000 и процедура поиска и подбора персонала была официально утверждена Генеральным директором.

Роли и интересы:

Менеджер по персоналу — не допустить еще одной «близкой родственницы» в коллективе. Недавно сложившаяся ситуация оскорбляет ее как профессионала: если ситуация не разрешится в ее пользу, готова незамедлительно подать в отставку.

Финансовый директор — хочет, чтобы в компании работало как можно больше людей, которые будут морально обязаны ей за трудоустройство, и не будут претендовать на высокие зарплаты. Считает это хорошим инструментом для удержания сотрудников.

Главный бухгалтер — работает на предприятии всего один месяц. Предпочла бы, чтобы весь отбор проводила Менеджер по персоналу, поскольку «и без этого работы много». Но перечить Финансовому директору боится, чувствуя себя морально обязанной за рабочее место.

Заместитель генерального директора — полностью поддерживает Менеджера по персоналу. Ни за что не хочет терять ценного специалиста. Считает, что каждый должен заниматься своим делом и не вмешиваться в работу других. Не понимает, почему нарушаются установленные процедуры.

15 Ошибка или проступок?

Иван, - 5 месяцев назад пришел в компанию на должность заместителя директора. Условия всех крупных договоров по регламенту согласовываются с ним. Дмитрий, руководитель одного из продающих подразделений компании, согласовал с Иваном условия крупного не типового договора (подтверждение высылается на e-mail). Через некоторое время отдел контроля обнаружил, что письмо-согласование Ивана было изменено — из него удалили ряд положений. Договор был заключен на худших условиях для компании, чем это было согласовано.

Дмитрий - в очень хороших отношениях с Директором компании. Они начинали вместе. Имеет привилегированное положение среди руководителей продающих подразделений, в том числе сниженную цену для продажи товара. Последние полгода показатели его подразделения являются далеко не лучшими.

Роли и интересы:

Дмитрий — оставить льготы, т.к от этого могут пострадать продажи. Оставить договоры, как есть. Поскольку все документы уже подписаны. Избежать штрафных санкций.

Иван — не допустить игнорирование своих полномочий. Наладить управляемость подразделений под управлением Дмитрия. Исключить все льготы, в том числе ценовые. Не допустить падения продаж.

Директор Компании — все нововведения направлены на развитие бизнеса Компании и он намерен дистанцироваться от оперативного управления.

16 Навязанная благотворительность

Заказчик заключил с Исполнителем, рекомендованным Постоянным клиентом, договор на строительство промышленного объекта. Исполнитель в ходе выполнения заказа обратился к мэрии за согласованием проекта. Мэрия начала затягивать согласование, увязывая его с оказанием благотворительной помощи. Заказчик, уверявший до заключения контракта, что мэрии «всё схвачено», на деле помочь не смог или не сумел. Исполнитель, чувствуя, что срывает сроки исполнения контракта, обещал Представителю мэрии от имени Заказчика оказание благотворительной помощи в размере \$40 000 (сумма контракта \$1 000 000).

Объект построен, сдан, оплачен Заказчиком. Вскоре, однако, Заказчик обнаружил отсутствие одной подписи мэрии. Без подписи мэрии объект может быть остановлен в любой момент. Обязанность Исполнителя получить данную подпись в контракте не прописана. Не поставить подпись у мэрии нет законного основания. Весь годовой бюджет благотворительности Заказчика чуть больше \$40 000.

Роли и интересы:

Представитель мэрии — добиться обещанной благотворительной помощи, прибегнув при этом к любому давлению, но без публичного скандала.

Заказчик — получить подпись мэрии. Не желает этим заниматься сам и требует подключиться к решению проблемы Постоянного клиента. Денег платить не хочет. Не заинтересован в публичном скандале.

Исполнитель — не считает своё поведение неэтичным, так как изначально полученная от Заказчика информация не предполагала данного затруднения. Обеспокоен возможностью потерять заказы. С деньгами очень туго.

Постоянный клиент — обеспокоен реальной возможностью потерять преференции от Заказчика. Раздражён поведением Исполнителя. Не желает принимать вину на себя, так как в части качества работ претензий к Исполнителю нет.