

Чемпионат-2022 по управленческому двоеборью «Сила Сибири-VIII: Путь Воина»

КЛАССИЧЕСКАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ БОРЬБА: ГРУППОВОЙ ЭТАП

1. Дистрибьютор (в лице Менеджера) принял участие в тендере на поставку продукции для крупной Строительной корпорации. Все тендерные позиции были согласованы с Менеджером компании-производителя, который письмом подтвердил возможность поставки продукции в октябре при размещении заказа до первого сентября.

В июле, когда дистрибьютор выиграл тендер, но еще не заключил контракт, Менеджер производителя сообщил, что одна из тендерных позиций есть в наличии на складе, но нет гарантии, что она будет в наличии до первого сентября, а также ему известно, что производство данной позиции не будет возобновлено. Менеджер производителя предлагает Менеджеру дистрибьютора сделать заказ на данную позицию и внести денежный залог.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Менеджер Дистрибьютора — не сорвать поставку по тендеру, не вносить залог и не размещать заказ у производителя до подписания контракта со Строительной корпорацией; добиться от Производителя выполнения первоначальных обязательств по поставке.

Представитель Строительной корпорации — получить именно ту продукцию, по которой проводился тендер, либо компенсацию за замену позиции в размере 10 % от суммы замены.

Менеджер производителя — хочет сохранить заказ, но не может зарезервировать требуемую позицию продукции без предоплаты, настаивает на денежном залоге.

2. Коммерческая торговая фирма заключила с крупным заводом-изготовителем годовой контракт на поставку дорогостоящего оборудования. Стоимость контракта – 90 млн. рублей.

В течение полугода фирма исправно поставляла продукцию и выполнила 50% своих обязательств по договору. Качество и сроки вполне устраивали завод-изготовитель.

Через полгода владелец завода пересматривает политику закупок, финансового и административного управления на предприятии. Теперь в сферу влияния Генерального директора не входит прямое управление закупками и финансами. Отныне все эти вопросы решает назначенный Начальник управления закупок, который активно взялся за изменение политики работы с поставщиками. Он требует от Представителя торговой фирмы пересмотра договора в части, касающейся цены и объема поставок. А в ходе разговора дал понять, что часть объема намерен отдать «своим» поставщикам с более привлекательными условиями работы. Над торговой фирмой нависла угроза потери прибыли с контракта и лидирующего места в списке поставщиков завода.

Представитель торговой фирмы проводит ряд переговоров с Генеральным директором, с которым изначально выстраивались взаимоотношения, а также были достигнуты определенные договоренности о лоббировании интересов фирмы на этом предприятии.

Генеральный директор от своих слов и обязательств не отказывается, готов к продолжению сотрудничества, поскольку видит в этом личную выгоду, но реально ничего не делает для изменения ситуации на заводе в пользу фирмы. Все дальнейшие переговоры сводятся исключительно к обвинениям в адрес вновь назначенного Начальника управления закупок. Представитель торговой фирмы в срочном порядке выезжает на завод для разрешения данной ситуации.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Начальник управления закупок — пересмотреть контракт с торговой фирмой с учетом поправок цен и объемов закупок по собственному усмотрению; в противном случае разорвать контракт и отдать в работу «своим» поставщикам.

Генеральный директор — уклониться от вмешательства в ситуацию; не вступать в конфликт с Начальником управления закупок, сохранить отношения с Представителем торговой фирмы с целью сохранения личного интереса.

Представитель торговой фирмы — исполнить все обязательства по договору; получить изначально планируемую прибыль, сохранить свои позиции на заводе.

3. Фармацевтическая фирма выиграла государственный тендер на поставку лекарственных средств в течение года на сумму 5 млн. рублей. Коммерческий директор фармацевтической фирмы поставил заведомо низкие цены, учитывая, что затраты на складирование невысокие.

Арендодатель знает и о выигранном тендере, и о том, что склад лицензирован на фармацевтическую лицензию, и Фармацевтическая фирма не сможет быстро перебраться на другой склад, поскольку его лицензировать дорого и долго. Используя эти обстоятельства, Арендодатель хочет поднять арендную плату в два раза. Фармацевтическая фирма не может повышать затраты на складе, но и

Чемпионат-2022 по управленческому двоеборью «Сила Сибири-VIII: Путь Воина»

отказаться от выигранного тендера уже не может. Производитель выпустил продукцию и требует срочно забрать товар на склад фармацевтической фирмы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Арендодатель — использовать благоприятную ситуацию и увеличить арендную плату, сохранить фармацевтическую компанию в числе клиентов, доказать своему руководству, что он эффективный управленец.

Коммерческий директор фармацевтической компании — хотел выиграть тендер по демпинговым ценам с минимальной прибылью, но так, чтобы получить имиджевые плюсы; понимает, что найти другой склад практически невозможно и нужно срочно искать решение.

Производитель — хочет ускорить отгрузку со склада, поскольку в его план продаж входит объем прошедших отгрузок.

4. В один холдинг входят компания-производитель продукции и торговая сеть. Специалист по развитию компании-производителя подписал в прошлом месяце с Директором торговой сети повышение цен на 3% с гарантией сохранения этих условий в течение, как минимум, полугода. Тем не менее, рентабельность контракта для производителя остается низкой, поскольку необходима ежедневная доставка продукции на склад клиента небольшими партиями, и затраты на логистику «съедают» всю прибыль. Ценообразование в холдинге строится по единому принципу – себестоимость плюс небольшая норма прибыли, чтобы соответствовать рыночным ценам. При этом цены устанавливаются одинаковыми как внутри холдинга, так и для внешних контрагентов. В связи с повышением курса валют и существенным ростом цен на сырьё Руководитель компании-производителя принимает решение поднять цены для всех покупателей без исключения на 10% со следующего месяца.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Специалист по развитию компании-производителя — цены поднять необходимо, но понимает, что у торговой сети рентабельность близка к нулю и даже иногда уходит в минус. Предчувствует сложные переговоры с Директором торговой сети.

Руководитель компании-производителя — хочет повысить рентабельность предприятия в изменившихся условиях. Требуется от Специалиста решительных действий.

Директор торговой сети — не готов принять повышение, мотивирует это тем, что его компания входит в один холдинг с поставщиком, и цены уже подняли на 3%. Для чего это перекачивание из кармана в карман?

Генеральный директор холдинга — уверен, что каждая компания в холдинге должна вносить равный вклад в результаты деятельности холдинга. Оценивает результаты деятельности каждой компании в холдинге, а также их руководителей, по достижению показателей прибыли.

5. Сотрудник отдела продаж производственной компании нашел крупного клиента и заключил с Директором по закупкам компании-клиента соглашение о намерениях.

Руководитель отдела продаж производственной компании поручил своему Сотруднику состыковаться с Финансовым аналитиком из смежного департамента для того, чтобы просчитать бизнес-параметры сделки. На защите сделки перед Руководителем отдела продаж Финансовый аналитик упомянул о том, что в случае консервативного сценария (продолжения роста цен на сырьё в рамках текущих трендов) сделка с этим клиентом будет убыточной для производственной компании. Поскольку сделка крупная, Коммерческий директор производственной компании также проявил большой интерес к обсуждению. В результате, по итогам совещания под давлением Коммерческого директора Руководитель отдела продаж представленную на защиту потенциальную сделку не одобрил. В производственной компании назревает конфликт между двумя подразделениями – продажами и финансами.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор по закупкам компании-клиента — организовать закупку на выгодных для себя условиях, не соглашаться принимать на себя риски роста сырьевых цен.

Руководитель отдела продаж производственной компании — заключить контракт на условиях, выгодных для своей компании, отстаивать свое право самостоятельно организовывать процесс продаж.

Сотрудник отдела продаж производственной компании — поскорее заключить контракт с клиентом и получить бонус в полном объеме; считает, что финансовое подразделение своими мрачными прогнозами только вносит смуту в продажи.

Финансовый аналитик производственной компании — не допустить сделки с крупным клиентом на текущих условиях, усилить свое влияние на процесс продаж.

Коммерческий директор производственной компании — обеспечить слаженную работу обоих своих подразделений (продажи и финансы).

Чемпионат-2022 по управленческому двоеборью «Сила Сибири-VIII: Путь Воина»

6. На крупном производственном предприятии идет проект автоматизации, представляющий собой несколько связанных проектов – автоматизация производственного учета (оперативный контур), бухгалтерский учет и бюджетирование.

Проект автоматизации производственного учета начался раньше, и к настоящему моменту этап обследования и сбора требований завершен. Проект по бухгалтерскому учету только начался, и Руководителю проекта бухгалтерского учета начали поступать требования от Главного бухгалтера предприятия, относящиеся к блоку производственного учета. В свое время эти требования Главный бухгалтер уже направлял Руководителю проекта производственного учета, однако, требования до настоящего момента не учтены. Реализация этих требований больше соответствует интересам и задачам бухгалтерии, чем самих производителей. Руководитель проекта бухгалтерского учета обратился с поступившими требованиями к Руководителю проекта производственного учета, но услышал от него, что этап завершен, на данный момент идет разработка системы, продлевать сроки он не намерен, да и бюджета нет. Генеральный директор предприятия требует от своих менеджеров найти эффективное решение проблемы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель проекта бухгалтерского учета — реализовать все требования Главного бухгалтера, поскольку без этих данных нельзя корректно выстроить систему и подписать сдачу этапа у заказчика – Главного бухгалтера.

Руководитель проекта производственного учета — не принимать новых требований в работу, не хочет затягивать сроки, на дополнительные работы нет ресурсов.

Главный бухгалтер — хочет использовать автоматизацию для решения застарелых проблем с производственным подразделением, не готов принимать работы без учета данных требований.

Генеральный директор — внедрить систему в заданные сроки и без увеличения стоимости; считает, что подразделения должны сами договариваться между собой.

7. Производственное предприятие заключило с крупным Интегратором договор на внедрение ERP-системы. Стороны договорились, что не будут переманивать друг у друга сотрудников во время выполнения проекта, а также в течение года после его завершения. В ином случае нанявшая сотрудника сторона заплатит контрагенту компенсацию в виде 12-ти кратного размера оплаты труда специалиста за последний месяц его работы.

Вскоре после успешного окончания проекта на Предприятии частично сменилось руководство. Новый IT-директор Предприятия возглавил второй этап внедрения ERP-системы, в течение которого планировалось существенно доработать ее функционал.

Однако заключать новый договор с Интегратором IT-директор не захотел. Вместо этого он сделал предложение о переходе на Предприятие всем 25 участникам проекта внедрения со стороны Интегратора, в том числе и Руководителю проекта внедрения ERP-системы.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор Интегратора — заключить новый договор с Предприятием, не допустить потерю команды внедрения или получить соответствующую компенсацию.

IT-директор Предприятия — уверен, что бюджет предыдущего договора с Интегратором был существенно завышен; намерен перекупить команду внедрения; считает пункт договора о компенсациях в случае перехода сотрудников юридически ничтожным.

Руководитель проекта внедрения ERP-системы — доволен своим положением в структуре Интегратора, готов к переходу на новое место работы, но хочет сохранить свою команду.

8. Для проведения презентации прототипа нового программного обеспечения топ-менеджерам компании Помощник генерального директора обратился в установленном порядке в службу техподдержки для переоборудования конференц-зала. Зал был переоборудован, и презентация состоялась.

На следующий день Ответственный сотрудник (ответственный за организацию обычного совещания) вынужден был срочно обратиться в техподдержку для приведения зала в стандартное состояние, на что было потрачено время, отнятое у совещания.

В результате Ответственный сотрудник получил выговор. По мнению сотрудника, совершенно несправедливый, потому что он за зал не отвечает и ожидал стандартного состояния зала, как обычно. Ответственный сотрудник обратился к Генеральному директору с жалобой на службу техподдержки.

Руководитель службы техподдержки в ответ на жалобу объяснил, что его служба работает по заявкам, а заявки на подготовку от Ответственного сотрудника не поступало. Руководитель техподдержки посоветовал предъявить претензии Помощнику генерального директора, поскольку именно Помощник за-

Чемпионат-2022 по управленческому двоеборью «Сила Сибири-VIII: Путь Воина»

просил нестандартное переоборудование зала, и его забота — обеспечить возврат конференц-зала в стандартное рабочее состояние.

Помощник генерального директора в ответ на это пояснил, что за зал не отвечает, он перед своим мероприятием сам обследовал зал и составил задание на подготовку, и так, по его мнению, следует заранее поступать каждому ответственному за проведение мероприятия.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Помощник генерального директора — укрепить свой авторитет, отвести претензии в свой адрес, сохранить хорошие отношения с Генеральным директором.

Ответственный сотрудник — снять с себя выговор, добиться уважения, повысить свой авторитет в глазах руководства компании, заставить Помощника генерального директора считаться с собой.

Руководитель службы техподдержки — отвести претензии от своей службы, отстоять существующий порядок работы строго по заявкам без каких-либо неявных требований.

Генеральный директор — разобраться в ситуации, добиться выполнения установленных правил, соблюсти баланс интересов подразделений, поддержать умеренную конкуренцию между сотрудниками.

9. Начальник отдела сбыта региональной кондитерской фабрики – опытный и проверенный человек, работает на фабрике уже больше двадцати лет. Продукция у фабрики качественная, оборудование новое, и тренд на импортозамещение играет не последнюю роль в успехе бизнеса. Директор фабрики хочет расширить присутствие продукции в регионах России, и перспективы есть. Для расширения нужны торговые представители, предпочтительно молодежь. Желательные имеются в достатке, на конкурентные зарплаты их легко набирает HR-директор. Проблемы возникают дальше – торговые представители не удерживаются на фабрике, бегут из-под руководства Начальника отдела сбыта.

Связано это с жизненной позицией Начальника отдела сбыта, который уверен, что молодежь ничего не знает, не умеет, а учить их – только зря время тратить. Современная молодежь – она ведь какая? Высокая зарплата, бонусы, свобода. И всё им объясни, расскажи, покажи. А им сколько лет, что у них уже такие запросы? Они работали в шахте? Может быть, они заводы, дороги строили, осваивали богатства недр? Нет, они, нарядные, только тыкали пальцем в айфон. И все как один – безрукие, ничего не умеют. Не нравится Начальнику отдела сбыта наша современная молодежь!

Директор фабрики и HR-директор думают, как решить проблему. Уволить Начальника отдела сбыта – выход плохой, никто лучше него не знает продукцию фабрики, да и человек надежный и преданный, профессионал, проверенный временем. С другой стороны, перевоспитывать Начальника отдела сбыта тоже не получается, а торговые представители от него бегут.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор фабрики — хочет срочно решить проблему с управлением отделом сбыта; стремится и Начальника отдела сбыта сохранить, и задачу по расширению в регионы выполнить.

HR-директор — ищет варианты решения проблемы с текучкой, хочет снизить затраты на адаптацию и обучение торговых представителей; желательно чтобы новые сотрудники работали как минимум три года.

Начальник отдела сбыта — считает, что в торговые представители надо брать людей опытных, не нуждающихся в обучении и наставничестве.

Торговый представитель — готов работать, вникать, учиться, думает, как наладить контакт с Начальником отдела сбыта.

10. Активная молодая женщина перешла на работу в новую компанию и заняла должность руководителя коллектива в одном из магазинов крупной сети. Предыдущий руководитель, также женщина, проработала с этим коллективом более пяти лет. За это время она создала почти семейную атмосферу, со всеми была «на короткой ноге», Сотрудницы в ней души не чаяли. При этом производственные показатели коллектива были ниже плановых, эффективность работы была невысокой.

Новый руководитель решительно взялась за дело и начала преобразования. В короткий срок ей удалось повысить эффективность работы и укрепить трудовую дисциплину в коллективе. Новый руководитель, что называется, «выстроила» своих подчиненных. В ответ Сотрудницы направили Директору жалобу с ультимативным требованием уволить Нового руководителя – «Или её уберут, или мы все уходим!». Директор занял твердую позицию – «пишите, бумаги у нас на всех хватит». Ситуация накаляется.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Новый руководитель — отстоять свой авторитет и закрепить позиции руководителя, наладить хорошие отношения с Сотрудницами, которых он считает профессионалами, и которых не хочет терять.

Чемпионат-2022 по управленческому двоеборью «Сила Сибири-VIII: Путь Воина»

Директор — сохранить высокие показатели работы коллектива, поддержать Нового руководителя, сохранить управляемость и урегулировать конфликт.

Сотрудница — не допустить ущемления своих прав и отстоять «свободы», которые ввела прежняя начальница, не испортить отношений с Директором.

11. В небольшой компании отсутствует отдел закупок, поэтому Учредитель и Генеральный директор поручил непрофильному Менеджеру купить для фирмы несколько определенных товаров в конкретном интернет-магазине и прислал веб-ссылки на позиции на сайте.

Менеджер совершил закупку и оплатил счет корпоративной картой Генерального директора. После приемки товара Генеральный директор еще раз зашел на сайт интернет-магазина, и обнаружил, что цены на те же позиции оказались существенно ниже, чем цены по товарной накладной.

Генеральный директор высказал подозрение Менеджеру, и тот начал разбирательства с Руководителем продаж онлайн-магазина. Оказалось, что в интернет-магазине принята политика гибких цен, зависящих от спроса. Менеджер разместил заказ в период пикового спроса, поэтому цены оказались завышены.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Учредитель (генеральный директор) — возмущен тем, что переплатил; считает, что Менеджер должен был разобраться с политикой ценообразования и искать пути для экономии его денег перед тем, как оплачивать заказ; добиться через Менеджера возврата от интернет-магазина части денег за заказ.

Руководитель продаж онлайн-магазина — не потерять корпоративного клиента, но не возвращать деньги по заказу, сделанному в период пикового спроса.

Менеджер — отстоять свою компетентность по широкому кругу вопросов в фирме перед Генеральным директором; не нести ответственность за деньги фирмы, ведь он сделал все по инструкции; смягчить ситуацию с Генеральным директором за счет уступок со стороны онлайн-магазина.

12. В компанию по рекомендации одного из клиентов, который является другом Директора компании, приходит женщина на позицию помощника бухгалтера. Через два года она занимает пост Главного бухгалтера компании.

Ещё через полгода образовывается вакансия Руководителя отдела продаж. На эту должность Директор приглашает другого своего друга, работающего в этом бизнесе, которого знает как порядочного и неконфликтного человека. Кроме того, этот друг Директора является мужем главного бухгалтера. Перед новым Руководителем отдела продаж поставлена задача укрепления позиций компании на рынке и развитие структуры сбыта. Еще через два года становится очевидным, что Руководитель отдела продаж ситуации не изменил, конструктивного плана развития компании не предложил, сильную команду в отделе продаж создать не смог. Среди менеджеров растёт недовольство и сомнения в профессиональных качествах их руководителя, которые они не желают высказывать открыто, поскольку в делах компании велико влияние Главного бухгалтера – жены Руководителя отдела продаж. Директор компании понимает, что наступил момент, когда он должен вмешаться и принять правильное решение.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — убрать руководителя с этого поста, при этом сохранив теплые дружеские отношения и с ним лично, и с его семьёй;

Главный бухгалтер — сохранить положение мужа, упрочить авторитет, сохранить своё влияние;

Руководитель отдела продаж — остаться работать в компании, по возможности сохранив место, сохранить дружеские отношения с Директором компании.

1/4 ФИНАЛА

13. На складе готовой продукции ООО «Альфа» была проведена годовая инвентаризация, по результатам которой обнаружена крупная недостача. На момент образования недостачи склад был оборудован двумя круглосуточными постами охраны частного охранного предприятия (ЧОП), а также одним дневным постом. В соответствии с условиями договора на охрану, на участке «приемка» поста охраны не имелось. С работниками склада, в том числе с Начальником склада, заключен договор о полной коллективной материальной ответственности.

Работники не могут объяснить факт образования недостачи, не считают себя виновными. Некоторые обращают внимание на то, что склад готовой продукции по периметру охраняется сотрудниками ЧОП, кроме участка «приемка». В то же время, кладовщики, осуществляющие приемку продукции, сообщили, что ими не были замечены факты вывоза или выноса продукции непосредственно через ворота на участке «приемка».

Чемпионат-2022 по управленческому двоеборью «Сила Сибири-VIII: Путь Воина»

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор ООО «Альфа» — найти виновных, возместить ущерб, погасить конфликт на складе, сохранить отношения с ЧОП.

Начальник склада — отвести от себя и работников склада подозрения, найти виновных, не возмещать ущерб, т.к. сумма возмещения для большинства работников составит существенную часть зарплаты.

Директор ЧОП — не возмещать ущерб, поскольку по договору охраны ЧОП несет ответственность лишь за ущерб, причиненный хищениями, совершенными путем грабежа или кражами, а рассматриваемый период хищений и краж зафиксировано не было; стремится сохранить отношения с ООО «Альфа», продлить договор на охрану.

14. Инжиниринговая компания «Энергия» выиграла тендер на модернизацию систем связи крупной ГЭС федерального значения. Работы были выполнены ранее срока на три недели по всем разделам: поставка оборудования и материалов, строительно-монтажные и пуско-наладочные работы. Идёт сдача объекта. Оплата по контракту определена в срок 60 дней после подписания всех документов приёмки работ и сдачи объекта. Руководитель проекта компании «Энергия» не только рассчитывает ускорить поступление денежных средств, но и получить от Заказчика положительный отзыв. От этого зависит его вознаграждение. Для этого он приглашает Главного инженера Заказчика обсудить завершение дел в кафе, предлагая тому самому выбрать место встречи.

Главный инженер в неформальной беседе с Генеральным директором и ИТ-директором упомянул об этом приглашении, и, почувствовав, что коллеги могут неправильно понять ситуацию и заподозрить его в получении «отката», сказал, что и они могут к этой встрече, конечно же, присоединиться. Генеральный директор Заказчика выбрал для ужина один из самых престижных и дорогих ресторанов города. Главный инженер Заказчика позвонил Руководителю проекта компании «Энергия» и сообщил о том, что кроме него будут на встрече ещё генеральный и ИТ-директора и назвал ресторан.

Руководитель проекта не предвидел такого развития событий и обратился к Директору компании «Энергия» с просьбой выделить средства на представительские расходы из бюджета фирмы. Директор отказал ему, сославшись на регламент: эта встреча появилась спонтанно, по инициативе руководителя проекта и не была согласована и, соответственно, запланирована. На текущий момент бюджет представительских расходов исчерпан. Отменить ужин Руководитель проекта всё же не решился, но договорился с Менеджером ресторана о меню банкета и специальной цене.

И вот, в назначенную дату в ресторане появляются его гости... с супругами. Жена генерального директора — гламурная «светская львица» отказывается от предложенных блюд, требует основное меню и заказывает деликатесы. Её примеру следуют остальные дамы. Приближается момент оплаты счёта...

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Руководитель проекта компании «Энергия» — в панике. Таких денег у него нет. Нужно сохранить и репутацию своей компании, и не уронить уважение к себе. Понимает, что от этого банкета зависит и скорость согласования оплат, и новые заказы.

Главный инженер Заказчика — не собирается участвовать в оплате счёта. Он Руководителя проекта обо всём предупредил заранее. По этикету платит приглашающая сторона.

Директор компании «Энергия» — не хочет выделять средства из бюджета компании. Понимает однако ценность Заказчика.

Менеджер ресторана — сочувствует Руководителю проекта, понимая, в какое положение он попал. Но требует полной оплаты счёта, поскольку о скидках они договаривались только на определённые позиции, заказов по которым почти не было. Не хочет, чтоб были какие-то проблемы и скандалы с гостями в ресторане.

15. Предприниматель несколько лет назад решил открыть кофейню, не как основной бизнес, а просто для души, для встреч с друзьями и партнерами, а также из большой любви к хорошему кофе. В Партнёры по бизнесу он взял бывшего бариста, которого знал как профессионала, обладающего большим опытом работы с кофе. Под кофейню арендовали помещение в бизнес-центре, оборудование купили в рассрочку, сделали ремонт в арендованном помещении. Доли распределили 50 на 50, плюс Партнёр Предпринимателя получал небольшой процент с выручки за управление кофейней. Постепенно кофейня стала популярным местом в городе, начала приносить небольшой, но стабильный доход. Многие посетители стали постоянными клиентами.

Срок завершения договора аренды помещения, в котором располагается кофейня, наступает через две недели. Собственник бизнес-центра, большой любитель кофе, решил сам также заняться кофейным бизнесом. Он планирует переманить Партнёра Предпринимателя в свой кофейный проект, который, по мысли Собственника, должен располагаться в той же раскрученной точке – вместо ко-

Чемпионат-2022 по управленческому двоеборью «Сила Сибири-VIII: Путь Воина»

фейни Предпринимателя. Собственник планирует сделать Партнеру Предпринимателя, который находится в сложной семейной ситуации, предложение, «от которого невозможно отказаться». Ситуация накаляется.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Предприниматель — продлить договор аренды или получить компенсацию за кофейню от Собственника, разрешить ситуацию с Партнером, разделив активы от бизнеса.

Партнер — понимает все этические сложности перехода в новый проект, в то же время ему необходимы деньги для разрешения своей семейной ситуации.

Собственник — считает новый бизнес заранее успешным, поскольку клиенты привыкли к конкретному месту; своему управляющему готов платить рыночную зарплату, а Предпринимателю он ничего не должен.

16. Собственник помещений на первом этаже жилого дома решил открыть ресторан. Все жильцы сразу подписали согласие на открытие, кроме одной Соседки — 75-летней женщины. Соседка мотивировала своё решение тем, что окна её квартиры располагаются прямо над входом в ресторан, и шум, доносящийся снизу, мешает ей отдыхать. Для уменьшения шума Собственник установил в квартире Соседки трёхкамерные пластиковые окна, и только тогда Соседка подписала согласие на открытие ресторана. Ресторан открылся, но от Соседки начали поступать жалобы на шум, причем не только Собственнику, но и в органы правопорядка. Однажды в ресторане проводился свадебный банкет, ход которого нарушили появление Соседки и приезд наряда полиции. Долгое разбирательство «по существу» привело к тому, что Жених и его невеста, а также гости свадьбы были вынуждены покинуть ресторан, не закончив празднование.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Собственник — уладить конфликт с Соседкой, чтобы в дальнейшем она не мешала работе ресторана, при этом не понести серьёзных расходов. Молодожёнам готов компенсировать принесённые неудобства хорошей скидкой при проведении любого другого семейного торжества.

Жених — возместить часть стоимости банкета, поскольку праздник был испорчен, а оплаченные тамада и танцоры не успели завершить свою программу.

Соседка — добиться установления удобного ей режима работы ресторана с закрытием в 21:00, либо за счёт Собственника переехать в другую квартиру. В противном случае — добиваться закрытия ресторана путём ежедневных обращений в полицию.

1/2 ФИНАЛА

17. Известная Школа менеджеров запланировала проведение большой онлайн-конференции из 100 докладов. Корпоративный клиент Школы, крупный Веб-интегратор, не успел собрать сотрудников для просмотра трансляций и договорился со Школой об оплате доступа к конференции в размере 500 000 рублей только ради получения записей всех докладов. За организацию трансляции отвечало Креативное агентство, специализирующееся на производстве видеоконтента.

После проведения мероприятия выяснилось, что половина записей докладов испорчена. Креативное агентство пообещало восстановить видеоролики и выделило на это соответствующие ресурсы. Работа по восстановлению продолжалась в неспешном режиме в течение полугода. В итоге удалось исправить 20 записей, но при этом выяснилось, что оставшиеся 30 видеороликов принципиально не могут быть восстановлены.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор Школы менеджеров — не возвращать деньги Веб-интегратору, переложить ответственность на Креативное агентство, сохранить отношения с Веб-интегратором.

Директор Креативного агентства — считает задачу в целом выполненной, не готов компенсировать утрату записей или тратить на проект дополнительные ресурсы.

HR-директор Веб-интегратора — сомневается в полезности записей в связи с изменившейся за полгода ситуацией в бизнесе, хочет получить действительно качественный обучающий контент или вернуть деньги.

18. Большой бизнес-центр, находящийся в самом центре города, с идеальной парковкой, удобными офисами, выгодными ценами аренды и прекрасным рестораном не имеет аналогов в городе. БЦ прекрасно подходит для эффективной и комфортной работы, поэтому многие компании стремятся работать именно там. Понимая, что компании имеют разную направленность, и одни могут мешать другим, Управляющий бизнес-центра распределял их по офисам с учетом направления и типа работы. Так в БЦ появился этаж бизнес-тренингов.

Чемпионат-2022 по управленческому двоеборью «Сила Сибири-VIII: Путь Воина»

И все бы ничего, но две фирмы начали друг с другом конфликтовать, поскольку одна компания – это Клуб по переговорам, где важно спокойствие, отсутствие давления, внешних раздражающих факторов и внимательность к собеседнику, а вторая фирма, что находится через стенку – Клуб импровизации, уверенности, учит бороться со страхами, не стесняться говорить громко во всеуслышание. Ситуацию усугубляет то обстоятельство, что разместить фирмы в другой офис просто невозможно, свободных офисов сейчас в БЦ нет. А оставить все как есть уже невозможно. Ситуация требует решения.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Управляющий бизнес-центра — сохранить обе тренинговые фирмы в БЦ, чтобы получать с них прибыль. Готов им помочь, однако свободных офисов в БЦ сейчас нет. Хочет, чтобы компании помирились и самостоятельно пришли к какому-то соглашению.

Руководитель клуба переговоров — не может мириться с вечными криками и орами своего соседа, понимает, что юридически наказать его не может, поскольку по закону вторая фирма ничего плохого не делает, шум до 23 часов — не преступление. Не желает переезжать в другой БЦ.

Руководитель клуба импровизации — не считает шум какой-то проблемой, думает, что дополнительные раздражающие факторы даже помогают переговорщикам тренировать стрессовые ситуации и увеличивают их шансы на успешное ведение сложных переговоров в реальной жизни. Переезжать из БЦ не намерен.

ЗА ТРЕТЬЕ МЕСТО

19. Крупная Киностудия заключила контракт с известным Актером на его участие в крупнобюджетной постановке. По условиям договора помимо фиксированного гонорара Актер получал процент от итоговых сборов фильма. Съёмки завершились успешно. Для рекламной кампании и организации показов Киностудия заключила договор с Кинопрокатчиком. Однако накануне релиза фильма в кинотеатрах разразилась эпидемия коронавируса, и старт показов пришлось несколько раз переносить. Когда наконец эпидемиологическая обстановка позволила начать прокат фильма, для релиза была выбрана гибридная схема: кино одновременно показывали в кинотеатрах и на стриминговых платформах. Такая ситуация не устроила Актера, так как стоимость просмотра фильма на стриминге в 3-4 раза меньше средней стоимости билета в кинотеатре.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Актер — считает, что сборы фильма пострадали из-за гибридной схемы релиза; требует увеличения выплат от Киностудии, но хочет сохранить с ней хорошие отношения для участия в будущих проектах.

Продюсер Киностудии — в целом доволен итоговыми сборами фильма в такой непростой ситуации, хочет получить положенные Киностудии выплаты от Кинопрокатчика и переложить на него возможные разборательства с претензиями Актера.

Директор Кинопрокатчика — считает, что принял трудное, но единственно верное решение; увеличивать выплаты Киностудии или Актеру не готов, поскольку и так потратил на рекламную кампанию больше запланированного.

ФИНАЛ

20. Владелец футбольного клуба нанял известного в отрасли специалиста на должность генерального директора. Новый Директор энергично взялся за дело и в короткий срок добился существенных результатов: организовал работу со спонсорами, привлек в команду талантливых новичков и наладил работу с фанатским сообществом.

Некоторое время спустя Директор начал настаивать на изменении некоторых подходов к тренировочному процессу, однако Главный тренер клуба выступил резко против нововведений. Возникший конфликт привел к отстранению Главного тренера в середине футбольного сезона.

Команда клуба узнала об отстранении Главного тренера и написала коллективное письмо в его защиту. В это же время Директор закончил переговоры с Новым тренером, подход которого полностью совпадает с его собственным видением.

РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

Директор — считает методики Главного тренера устаревшими, хочет добиться его увольнения и привлечения в команду нового специалиста на эту должность.

Главный тренер — добиться восстановления на рабочем месте, отстоять свое положение в команде и не допустить вмешательства в тренировочный процесс.

Владелец — успех команды ставит на первое место, готов рассмотреть кандидатуру Нового тренера, но озабочен реакцией команды на возникший конфликт.

Новый тренер — заинтересован в новой работе, но хочет перейти в клуб только на должность Главного тренера.