

Ситуация 1. Доли

Компания занимается производством метизов. Компанию зарегистрировал **Семен** 3 года назад, написал бизнес план, подобрал оборудование, помещение, договорился с основными покупателями. Оставалось найти инвестиции для запуска. Инвестором выступил **Дядя** Семена, живущий в Москве. Он вложил в компанию 5 млн. руб. на следующих условиях: 1 год давался на запуск и выход на необходимые объемы, далее в течение 3 лет вложенные инвестиции Компания должна была вернуть без процентов. За это Дядя попросил долю 30% в уставном капитале компании, на чем и договорились. Подписали договор займа и переоформили долю в 30% на Дядю. Семен приобрел оборудование и запустил производство. Сам больше занимался производством, а для продаж и другой текущей управленческой деятельности нанял коммерческого директора **Михаила** с небольшим окладом, поскольку платить на первых порах было не с чего.

Во время собеседования Михаил высказал желание стать акционером компании, на что Семен сказал, что это возможно в будущем, но пока говорить об этом рано, поскольку компанию нужно активно выводить на рынок. Решено было вернуться к разговору когда компания окрепнет. Бизнес компании пошел. Продукция продавалась, займ отдавался в срок. До окончания закрытия договора по займу осталось еще полтора года. В это время к Семену обращается Михаил и предлагает вернуться к разговору о вступлении его (Михаила) в учредители Компании.

Роли и интересы:

Михаил – стать учредителем компании на 30%, т.к. он выполняет всю коммерческую работу, а для повышения продаж он использовал личные связи. Не готов выкупать долю за реальную стоимость, т.к. считает, что он уже вложил больше своим трудом. К тому же его заработная плата намного ниже рыночной.

Семен – Не готов делиться своей долей в компании, т.к. считает, что он вложил в компанию больше, чем Михаил.

Дядя – не готов делиться своей долей в Компании. Готов продать долю компании по рыночной стоимости, после того, как Компания отдаст Займ, что расценивает как прибыль от проекта.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 2. Дела семейные

К Риелтору обратился **Продавец** с просьбой продать его долю в собственности на дом (60м²) и участок земли 10 соток на котором находится дом. У Продавца имеется $\frac{1}{4}$ доля, у его **Сестры** $\frac{3}{4}$. Продавцу не удалось убедить сестру на покупку его доли, в то же время совместное проживание сестра категорически не приемлет, ссылаясь на то, что у нее большая семья и они и без того живут стесненно.

Риелтор, вникнув в суть отношений между родственниками - понимает, что продать долю будет весьма затруднительно. Тем более что сестра ничего не хочет слышать о разделе участка и дома на 2 хозяина и не готова пускать потенциальных покупателей на территорию, которую считает своей. Риелтор без надежды на успех мероприятия размещает на специализированных сайтах информацию о продаже доли.

К удивлению Риелтора почти сразу появляется **Покупатель**, крайне заинтересованный в покупке доли. Риелтор честно предупреждает Покупателя, что хотя формально все законно, но фактически раздел и продажа трудно осуществимы. Тем не менее Покупателю данная сделка очень интересна, ввиду того что его бывшая **жена** с детьми недавно поселилась на этой же улице буквально напротив. Между Покупателем и его супругой перед разводом была договоренность о том, что бывший муж будет максимально помогать с воспитанием трех совместных детей. Именно поэтому Покупатель решил купить готовый дом на этой или соседней улице либо участок для постройки дома.

Роли и интересы:

Риелтор – очень хочет продать долю, т.к. Покупатель обещал хорошие комиссионные в случае если сделка состоится. Да и Продавец обещал не покуситься если долю все же удастся продать.

Продавец – понимает, что спокойно жить с сестрой под одной крышей не получится. Нуждается в жилье, надеется вырученные от продажи деньги использовать на решение квартирного вопроса. Тем более что недвижимость в этом районе в цене.

Сестра – считает, что является полноправной и единоличной хозяйкой дома и участка, поскольку она живет в этом доме 17 лет, за это время в ремонт и реконструкцию родительского дома вложила немало своих денег. Считает что брат не имеет морального права претендовать на долю, не хочет продажи, намерена так или иначе помешать брату при продаже.

Покупатель – считает, что место идеальное, не видит юридических преград для осуществления сделки. Хочет, чтобы Риелтор сам уладил разногласия между родственниками. За это он пообещал щедрые комиссионные, но при этом цену хочет снизить минимум на 20%, поскольку понимает, что он, скорее всего, единственный вероятный покупатель.

Жена – проживание бывшего мужа поблизости ее устраивает, поскольку ей требуется помощь в воспитании детей, один из которых малолетний. Но жить напротив друг друга – это уже слишком!



Ситуация 3. Бонус всего один

В фирменном магазине декоративных строительных материалов **Клиент** при активной помощи своего **Дизайнера** и **Первого менеджера** отдела продаж магазина выбрал декоративную штукатурку для ремонта своего загородного дома. Клиент ушел довольный в ожидании точного расчёта цены и выкраса (образца нанесения штукатурки).

Через некоторое время Дизайнер вернулся в магазин, заговорил о возможном сотрудничестве, а так же о силе его влияния на Клиента и попросил себе бонус от покупки, заявляя, что у конкурентов ему предоставляют 15%. По объему заказа полагается скидка 10%, а максимальная скидка, которую вообще может предоставить менеджер - 30%. Первый менеджер уверил Дизайнера, что его бонус в магазине будет не меньше, а после накопления сумм на скидочной карте даже больше, чем у конкурентов. Когда пришло время забирать и оплачивать продукцию, Клиент присылает за ней **Прораба**, ведущего работы на объекте. Оказывается, Прораб постоянно берёт продукцию в этом магазине и имеет здесь свою скидочную карту, вот только работает он со **Вторым менеджером** отдела продаж. Прораб заявляет, что собирается взять материал со своей скидкой 20% и готов отдать Клиенту 10%. Первый менеджер понимает, что тогда он теряет свой собственный бонус от этой продажи, а также отношения с Дизайнером. Перед ним встает вопрос, как поступить, кому дать бонус, как сохранить хорошие отношения с Клиентом, Прорабом, Дизайнером, Вторым Менеджером. Ситуация выходит из-под контроля и становится известна **Руководителю отдела продаж**.

Роли и интересы:

Клиент — купить как можно дешевле выбранный материал, получить всякие бонусы, например, бесплатную доставку и несколько дополнительных выкрасов.

Дизайнер — забрать себе бонус не меньше 15% или получить другие выгоды. Работа с магазином интересна, но и бонус с этого объекта ему необходим.

Прораб — получить бонус, так как он на него рассчитывал, готов поделиться с Клиентом. Он давно работает с магазином, у него большая сумма накопления и скидка скоро достигнет максимального размера. В противном случае готов отговорить Клиента от покупки.

Первый менеджер — оформить продажу на себя, так как это была его смена, он лично работал с Клиентом. Если сделку запишут не ему, то уменьшение заработной платы на неполученный бонус от этой продажи приведёт к скандалу в семье.

Второй менеджер — понимает сложность ситуации, а также что сделка больше Первого менеджера, чем его, но портить отношения с Прорабом не желает и, в общем-то, не против дополнительного заработка, жена шубу просила...

Руководитель отдела продаж — боится, что менеджеры не справятся и упустят Клиента, а это не допустимо, так как план горит, а руководство дало понять, что при невыполнении плана начнут ставиться сложные вопросы ребром вплоть до понижения до менеджера или увольнения. Сделка должна состояться, хорошо было бы сохранить отношения с Дизайнером и Прорабом.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 4. Соседка

Владелец первого этажа в жилом доме решил открыть ресторан. Все жильцы подписали согласие на открытие, кроме одной **Соседки** — 85-летней женщины, т. к. окна её квартиры располагались бы над входом в ресторан и шум, доносящийся снизу, мог помешать ей отдыхать.

После установки Владельцем ресторана новых пластиковых окон в квартире Соседки она подписала своё согласие. Ресторан открылся, но жалобы от Соседки продолжали поступать не только Владельцу ресторана, но и сотрудникам правопорядка, в связи с чем между Владельцем ресторана и Соседкой возник конфликт.

В ресторане проводился свадебный банкет, ход которого нарушил приход Соседки и приезд милиции. **Жених** и невеста, а также их гости были вынуждены покинуть ресторан, не закончив празднование.

Роли и интересы:

Владелец— уладить конфликт с Соседкой, чтобы в дальнейшем она не мешала работе ресторана, при этом не понести серьёзных расходов на это. Готов компенсировать принесённые неудобства молодожёнам хорошей скидкой при проведении любого другого семейного торжества.

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

Соседка— добиться либо установления режима работы ресторана до 20:00, либо переезда в другую квартиру за счёт Владельца ресторана. В противном случае — добиться закрытия ресторана путём ежедневных обращений в полицию.



Ситуация 5. Инвестор

Молодая фирма в период кризиса столкнулась с проблемой нехватки оборотных средств. Банки кредиты не дают. Два учредителя с равными долями по 50% пытаются найти решение. **Первый учредитель** работает директором фирмы. **Второй учредитель**, оказывая совещательную помощь в управлении, нашел потенциального инвестора, который может вложить реальные деньги в развивающуюся структуру. Второй учредитель, считая, что предложение абсолютно логичное, сталкивается с категорическим сопротивлением первого. Можно с потенциальным инвестором открыть новую фирму и раскручивать ее без первого, но это дополнительные затраты времени и денег. **Инвестор** может привнести не только деньги, но и знания со связями, что позволит увеличить клиентскую базу, усилить позиции на рынке.

Роли и интересы:

Первый учредитель — сохранить распределение долей, выдержать кризисное время за счет жесткой экономии, не допустить вхождения инвестора в состав учредителей: пусть голодные, но независимые.

Второй учредитель — сохранить со всеми хорошие отношения, привлечь дополнительные ресурсы на фирму, не потерять директора.

Инвестор — войти в состав учредителей фирмы с максимальной долей, обеспечить возврат вложений и получение в дальнейшем прибыли.

Ситуация 6. Рокировки по этажам

Компания «Вереск» арендует у **Арендодателя** (собственника офисного здания) офис на третьем этаже. По прошествии года Арендодатель начал предлагать **Директору компании «Вереск»** переехать на первый этаж того же офисного здания, в больший по площади офис и с увеличением арендной платы (1/6 часть от всей площади первого этажа). Арендодатель попросил принять решение в срочном порядке, чтобы офис на первом этаже не простаивал, ибо пустующие площади вредят имиджу Бизнес-центра.

В качестве компенсации «за срочность» предложил компенсировать часть затрат на ремонт офиса на первом этаже.

Директор компании «Вереск» с радостью принял предложение, так его компания нуждалась в расширении, к тому же офис на первом этаже прибавлял статусности компании и облегчал работу с клиентами. Поднапряглись: переезд был осуществлён за 2 дня, Арендодатель за свой счёт покрасил половину стен в новом офисе.

Компания «Вереск» продолжает увеличиваться, вкладывает деньги в рекламу для формирования потока клиентов.

Через полгода Арендодатель сообщил Директору компании «Вереск», что крупная **Федеральная Компания** готова арендовать офисы на первом этаже, в чем Арендодатель очень заинтересован (офисы простаивают уже долгое время). Но им нужен весь этаж целиком. В связи с этим Арендодатель просит Директора компании «Вереск» переехать обратно на 3 этаж. Отношения у Арендодателя и Директора хорошие, доверительные, поэтому первый посвящает его в щепетильности своей ситуации: длительный простой офисов на первом этаже создал тяжёлую материальную ситуацию для его компании.

Директор компании «Вереск» возмущён, ведь он исправно выполнял все обязательства по договору, офис его устраивает, к тому же он вложил деньги в рекламную компанию. Переезжать не хочет.

Роли и интересы:

Директор компании «Вереск» – не переезжать на третий этаж, остаться в офисном здании на первом этаже.

Арендодатель – сдать первый этаж целиком как можно скорее, чтобы не обанкротиться. Урегулировать ситуацию без дополнительных платежей и компенсаций.

Директор Федеральной Компании – очень заинтересован снять именно это помещение, но втягиваться в отношения с другими Арендаторами не хочет.

Ситуация 7. Суэта вокруг картины

Искусствовед художественной галереи случайно узнает, что картина, которую собираются выставить в галерее, поддельная. Об этом свидетельствуют результаты химической экспертизы, которые оказались в распоряжении **Директора галереи**. Искусствовед подозревает, что Директор галереи хочет скрыть факт подделки. Полотно для экспозиции предоставил меценат, щедро финансирующий галерею. Он приобрел полотно за большую сумму и пребывает в полной уверенности, что картина подлинная. Помощник мецената объясняет Директору галереи, что лучше на все закрыть глаза, тогда меценат продолжит помогать галерее.

Искусствовед хочет разоблачить подделку, но у картины есть сертификат подлинности, который выдал его **Друг**, тоже искусствовед. Чтобы все прояснить окончательно, Искусствовед идет к Другу, и тот признается, что вынес ложный вердикт за деньги: за сертификат подлинности ему заплатил продавец холста. Друг уверен, что доказать умышленную ошибку эксперта в такой ситуации практически невозможно, но опасается, что огласка этой истории ударит по его профессиональному имиджу.

Роли и интересы:

Директор галереи — скрыть факт подделки, сохранить мецената.

Искусствовед — находится в затруднительном положении, выдавать коллегу и друга не хочет, но и молчать не позволяет совесть и профессиональная честь.

Друг Искусствоведа — поскорее замять дело, не допустить разглашения информации.

Ситуация 8. Трое в лодке

Три друга детства совместно открыли Компанию в равных долях. Каждый занял должность, наиболее соответствующую его опыту: один стал **Техническим директором**, другой – **Коммерческим директором**, третий возглавил Компанию.

Прошло 1,5 года и стало очевидно, что бизнес не стал прибыльным. Один из друзей — Технический директор — задумался о выходе из состава учредителей. В то же время **Генеральный директор** принял решение взять кредит на юридическое лицо. Консультации с сотрудником Банка сделали очевидным факт, что поручителем по кредиту может стать только один из друзей — Технический директор, поскольку двое других имеют не очень хорошую кредитную историю.

На ближайшей планерке Генеральный директор объявил о полученной информации, ожидая единогласного одобрения, однако наткнулся на жесточайшее сопротивление Технического директора, который сообщил, что уже дал распоряжение секретарю подготовить протокол собрания учредителей, посвященный его выходу.

Генеральный директор понимает, что кредит Компании не дадут без Технического директора. Считает, что кредит жизненно важен для дальнейшего существования Компании, поскольку в ближайшие три месяца прогнозируется острая нехватка оборотных средств. Технический директор уже принял решение о выходе из учредителей и не собирается его менять. Не ставит своей целью продать долю, готов к ее безвозмездному отчуждению поровну между оставшимися учредителями, но только в случае, если Компания выплатит ему 200 000 рублей (компенсация на 2—3 месяца поиска работы). В противном случае (если компенсация не будет выплачена) готов выставить долю на продажу (Устав позволяет это сделать без согласия других учредителей).

Коммерческий директор видит выгоду в том, что один из учредителей выходит из Компании, что увеличит долю каждого с 33,3 % до 50 %. Опасается, что доли будут перераспределены по-другому, не в его пользу. С другой стороны понимает, что Технический директор является носителем уникальных технических компетенций и навыков, продажа которых составляет не меньше 30 % прибыли Компании. И которая будет потеряна в случае его выхода, поскольку на текущий момент специалистов его квалификации в городе нет.

Роли и интересы:

Генеральный директор — удержать Технического директора в Компании. Уговорить его стать поручителем по кредиту.

Технический директор — выйти из состава учредителей. Получить компенсацию 200 000 рублей.

Коммерческий директор — поддержать выход Технического директора из состава учредителей. Уговорить Технического директора остаться в Компании как наемный сотрудник, либо как консультант. Обеспечить равное распределение долей.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 9. Кому ехать на чемпионат

По существующим правилам на Чемпионат мира по бильярду едет спортсмен, победивший на Чемпионате страны. Чемпионом России по бильярду становятся **юный**, никому еще неизвестный спортсмен, второе место занимает **многократный чемпион**, любимец болельщиков. На Чемпионате Европы (который проходит за месяц перед Чемпионатом мира ситуация меняется), многократный чемпион занимает третье место, а юный спортсмен становится лишь шестнадцатым.

В Спорткомитете, разгорелись жаркие дебаты по поводу единственной путевки на Чемпионат мира. **Руководитель Спорткомитета** считает, что правила нарушать нельзя и на ЧМ должен ехать молодой амбициозный спортсмен. К тому же, совсем недавно, многократный чемпион попал в аварию и был травмирован, что может сказаться на результатах выступления. **Президент федерации** бильярда придерживается иного мнения, многократный чемпион в идеальной форме, да и опыт за плечами большой, а юный спортсмен психологически пока не готов, это показал последний Чемпионат Европы. Оба спортсмена готовы отстаивать свое право на поездку на Чемпионат мира.

Роли и интересы:

Юный спортсмен - правила превыше всего: я чемпион России и я должен поехать на Чемпионат мира.

Многократный чемпион - это последний шанс выступить на ЧМ, да и в форме я хорошей, а у юного спортсмена еще все впереди.

Руководитель Спорткомитета - ехать должен юный спортсмен, но на кону престиж страны, да и место свое терять не хочется.

Президент Федерации бильярда - хочет, чтобы его мнение было учтено, при этом ответственность за окончательное решение несет руководитель Спорткомитета.





УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 10. Обиженный менеджер

Одним из отделов коммерческого департамента компании «Альфа» на протяжении нескольких лет руководит опытный **Менеджер**. В разработке этого отдела имеются ряд готовых проектов, которые на протяжении длительного времени приносят постоянную прибыль. Но при подведении итогов за год выясняется, что объемы поставок по этим проектам заметно снизились по сравнению с предыдущим годом.

Коммерческий директор компании, разобравшись в сложившейся ситуации, понимает, что **Менеджер** не справляется с таким объемом работы. Для того, чтобы немного разгрузить Менеджера и дать ему возможность исправить ситуацию с имеющимися проектами, Коммерческий Директор принимает решение о передаче одного из проектов в другой отдел. Вместе с проектом по распоряжению Коммерческого Директора перешел в другую группу и Ведущий его специалист. Менеджер отреагировал на решение Коммерческого Директора открытым негодованием, поскольку считает, что снижение прибыли обусловлено рядом субъективных причин, не зависящих от его действий, а также убежден, что эта ситуация временна.

Еще большее недовольство было вызвано тем, что переданный проект, взятый под личный контроль другого отдела, начал успешно продвигаться. И факт передачи именно этого проекта очень задевал самолюбие Менеджера, и существенно сказывался на получении премии. В скором времени в свете последних событий Менеджер начал задумываться об увольнении из компании, предварительно решив добиться справедливости в сложившейся ситуации в разговоре с Коммерческим Директором. В случае, если Коммерческий Директор не изменит принятого решения в отношении переданного проекта, Менеджер готов вынести данный вопрос на обсуждение **Генеральному Директору** компании.

Роли и интересы:

Менеджер — добиться возвращения проекта, в противном случае уволиться из компании. Предложения по трудоустройству имеются.

Коммерческий Директор — не потерять ценного сотрудника, не менять своего решения. Помочь Менеджеру правильно перераспределить свои усилия на оставшиеся проекты, добиться эффективной его работы как управленца и специалиста.

Генеральный Директор — не потерять ценного сотрудника, увеличить производительность проектов.



Ситуация 11. Кофе и Бензин

Рядом с новым крупным торговым центром недавно открылась заправка. **Директор популярной в городе сети кофеен** на колесах, поручил своему **Менеджеру** договориться об открытии на территории заправки новой точки. Были проведены переговоры и заключен предварительный договор о сотрудничестве, по которому Сеть кофеен получала возможность открыть свою точку и оговорила срок открытия в три месяца.

Вскоре директор сети кофеен отправил Менеджера на открытие точек в другой город, открытие затянулось, и срок в три месяца был упущен. **Руководство сети заправок** возобновлять переговоры не намерено, так как считает несерьезным такой подход к делу.

Роли и интересы:

Директор сети заправок – устал от постоянно поступающих предложений сотрудничества, не верит в профессионализм местных предпринимателей, рассматривает в качестве партнеров крупные федеральные сети. Склоняется к мысли, что поток будет и так обеспечен близостью нового торгового центра, популярность которого растет.

Управляющий заправки – хочет, чтобы поток был больше, так как это влияет на его доход, а кофейня на заправке должна этому поспособствовать. Ищет других партнеров.

Директор сети кофеен – заинтересован в открытии своей точки. Сильной стороной считает качество кофе. Давит на менеджера о возобновлении переговоров, так как он отвечал за открытие точки на заправке.

Менеджер – не хочет потерять премию за срыв проекта. Виноватым себя не считает, так как пару раз напоминал директору о том, что сроки проходят.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 12. Уйти, но остаться

Амбициозный **сотрудник производственного департамента**, проработавший в компании уже продолжительное время, но не достигший ожидаемого уровня карьеры разочаровывается в роли наемного работника и поэтому решительно начинает подготовку для открытия собственного бизнеса в смежной области. Есть конкретные идеи, в соответствии с которыми его будущая компания будет сотрудничать (как организация-партнер) с компанией, в которой он работает в данный момент. Но для создания юр. лица, налаживания деловых контактов и других подготовительных действий, ему потребуется время (полгода-год) и все это время обходиться совсем без заработной платы будет проблематично.

Сотрудник собирается некоторое время работать «на два фронта», но вот незадача: при поступлении на работу он подписывал соглашение о конфиденциальности, в котором строго запрещена работа «на стороне», без согласования с руководством компании. Служба безопасности в компании внимательно следит за подобными инцидентами, и были случаи привлечения к ответственности ушедших в смежные области сотрудников, поскольку сотрудник может таким образом передать или использовать конфиденциальную информацию в коммерческих целях, принося убыток компании.

Руководство компании не заинтересовано в текучке кадров и предпочитает решать подобные проблемы сменой департамента, повышением зарплаты, изменением выполняемой работы. **Директор производственного департамента** не собирается что-то согласовывать и вообще не понимает, зачем сотруднику нужно уходить в свой бизнес и заниматься не своим делом, ведь он хороший производственник и не должен заниматься «всякими коммерческими вопросами». **Генеральный директор** способен выслушать и даже согласовать уход сотрудника в свой бизнес, но вначале интересно узнать, что это будет за бизнес и какова от этого выгода компании.

Роли и интересы:

Сотрудник производственного департамента — получить согласование на работу по совместительству в собственной фирме. Параллельно обеспечить себя работой в течение полугода, с занятостью не более 80% от текущей. Не портить ни с кем отношений и в идеале — подготовить почву для дальнейшего сотрудничества с компанией как будущий партнер. Не раскрывать свою бизнес-идею в деталях, поскольку на данном этапе компания может воспользоваться ей и без его участия.

Начальник службы безопасности — поставить сотрудника на свое место, напомнить о подписанных обязательствах, в случае ухода сотрудника из компании — проконтролировать вновь организовавшуюся организацию и не допустить заключения с ней договора.

Генеральный директор — разобраться с директором производственного департамента, почему он ранее не давал роста такому опытному и активному сотруднику. Узнать в деталях суть задуманного сотрудником нового бизнеса.

Директор производственного департамента — оставить сотрудника в своем департаменте, не давать согласие на совместительство (без особых распоряжений руководства). Готов пойти на увеличение зарплаты или формальной должности сотруднику.



Ситуация 13. Бар

Дмитрий — начинающий бизнесмен. По счастливой случайности ему досталось право аренды небольшого бара в аэропорту. Спустя два года достаточно продуктивной работы он открыл итальянский ресторанчик и большинство своего времени уделял ему. Учитывая нехватку времени, а также большую доходность от ресторана, Дмитрий решил продать бар в аэропорту.

Дмитрий предложил своему знакомому **Роману** бар, так как тот давно изъявлял желание попробовать начать своё дело. Дмитрий и Роман встретились, обсудили цену, товар, который остаётся в баре, и направились в коммерческий отдел аэропорта для переоформления права аренды. **Алексей**, начальник коммерческого отдела, сопровождает перезаключение договора, Дмитрий пишет заявление на расторжение договора с ним и заключение договора на ИП, принадлежащее Роману. Сделка произошла. Дмитрий получил деньги за бар, Роман стал собственником. Но договор аренды с аэропортом Роман ещё не получил, так как процедура требует времени на согласование.

Спустя три дня с Романом связывается Алексей и сообщает следующее: служба безопасности аэропорта отказала в заключении договора с ИП Романа, однако договор с Дмитрием будет расторгнут на основании заявления.

Роли и интересы:

Дмитрий — сохранить полученную сумму, остаться в хороших отношениях с Романом.

Роман — вернуть свои деньги, так как считает, что договориться с Алексеем и тем более со службой безопасности аэропорта невозможно.

Алексей — настроен выставить право аренды на торговую площадку, тем самым получив премию за сделку с новым арендатором и повысив стоимость аренды бара.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 14. Сколько денег — столько песен

Партнер 1 и **Партнер 2** решили совместно построить крупный торговый центр в Иркутске, доли распределили следующим образом: Партнер 1 — 50%, Партнер 2 — 30%, а на оставшиеся 20% пригласили **Крупную инвестиционную компанию**. Финансирование договорились осуществлять одновременно в соответствии с долями в проекте. После того как было построено 80% Объекта, Партнер 2 заявил, что в связи с кризисом прекращает финансирование на неопределенный срок.

Партнер 1 предложил достроить объект за свой счет, так как у него имеются средства в достаточном объеме, но за это Партнер 2 должен уменьшить свою долю в проекте, пропорционально вложенным средствам, добавив «Сколько денег — столько песен». Партнер 2 категорически отказался уменьшать долю. Тем более, что небольшой срыв финансирования имел место и со стороны Партнера 1, но ситуация нормализовалась. Финансирование строительства остановлено, ситуация критическая. Партнеры начали нести убытки.

Роли и интересы:

Партнер 1 — обязать Партнера 2 исполнить договоренности, либо достроить за собственные средства Объект и увеличить пропорционально свою долю. Компенсировать убытки.

Партнер 2 — продолжить строительство, сохранить долю в проекте. Но он понимает, что средств завершить проект у него на данный момент нет.

Директор Крупной инвестиционной компании — избежать убытков и конфликта, так как оба Партнера его давние приятели, они имеют совместный бизнес. Устраивает вариант увеличения доли Партнера 1. Продолжать финансирование больше запланированного без увеличения доли не готов.





УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 15. Премия

Сергей, сотрудник предприятия, ведёт строительный проект в течение 4 месяцев. Обсудив планы сдачи работы с **Коммерческим директором**, согласовал срок сдачи через 1,5 месяца. В это же время в компанию принимают нового сотрудника, **Александра**, который ранее успешно работал в схожей сфере. Его ставят в помощь Сергею для ускорения сдачи проекта.

Неожиданно за три недели до сдачи проекта Сергей заболевает и просит Коммерческого директора отодвинуть сроки его сдачи. Коммерческий директор предложение одобрил. Однако Александр решает взять инициативу в свои руки и за две недели до намеченного срока завершает проект в одиночку.

Получив отчёт по проекту, **Генеральный директор** на общем собрании сообщает Александру о решении наградить его солидной денежной премией, так как качество выполнения было на очень высоком уровне.

Сергей выходит на работу и узнаёт, что его проект сдан, а премия, на которую он рассчитывал и которая была оговорена с Коммерческим директором, значительно уменьшилась. Сергей приходит к Коммерческому директору, чтобы обсудить этот вопрос.

Роли и интересы:

Сергей — получить заслуженную премию, ведь он один работал над проектом несколько месяцев, а отсутствовал недолго. Считает, что Александра нужно проучить, поскольку он «тянет одеяло на себя».

Александр — утвердиться в компании, он уверен в своей профессиональной пригодности, хочет получить премию за сданный проект.

Коммерческий директор — считает вклад Александра существенным, доволен качеством выполнения работ, тем более что благодаря Александру проект сдан раньше срока. Хочет поощрить его за проделанную работу.

Генеральный директор — не уверен в том, что без помощи нового сотрудника проект завершился бы так быстро и с таким качеством. Поэтому и принял решение о премии. Своё решение пересматривать не собирается.



Ситуация 16. Особое положение

В коммерческую организацию недавно принят **Руководитель отдела**, которым сразу же были выявлены факты грубейших нарушений – приписок объемов отработанного времени при фактическом невыполнении работ по контрактам заказчиков. В итоге была наказана **Ответственная работница** отдела. Данный факт возмутил ее подругу — другую **Сотрудницу** отдела, которая приходится дочерью «нужного друга» **Собственника** организации. После наказания подруги, Сотрудница стала позволять себе открыто не исполнять указания Руководителя отдела, опаздывать на работу, хамить, распускать о нем разные слухи. Она считает, что должна сама возглавить отдел и вернуть все в «спокойное русло».

После очередной «сцены», когда Сотрудница позволила себе оскорбительные высказывания в адрес Руководителя отдела, тот подготовил проект приказа об ее увольнении по статье и представил его на подпись **Генерального директора**. Генеральный директор отказался подписывать данный приказ, и тогда Руководитель отдела заявил, что готов сам уволиться, если Сотрудница останется в его отделе.

В данный момент отдел работает над выполнением ответственного контракта, который находится под особым контролем Собственника. Собственник обеспокоен ростом затрат при выполнении этого контракта и недостаточной скоростью выполняемых работ.

Роли и интересы:

Собственник — заинтересован, чтобы контракт был выполнен вовремя, а затраты не вышли за пределы запланированной сметы. Считает необходимым поддерживать отношения с «нужным другом», поскольку от того будет многое зависеть на этапе окончания работ.

Генеральный директор — не хочет выносить конфликт на уровень Собственника. Хочет сохранить Руководителя отдела, поскольку тот компетентен и порядочен. Знает об особом статусе Сотрудницы и ее вспыльчивом характере.

Руководитель отдела — не хочет больше работать с неуправляемой Сотрудницей, хочет добиться ее увольнения либо уволиться самому.

Сотрудница — возглавить отдел либо поставить на место Руководителя отдела, заставив считаться с собой и своим особым положением в коллективе. При необходимости готова через отца использовать все рычаги влияния на Собственника и Генерального директора. Готова предоставить свое покровительство и защиту тем коллегам, с которыми у нее дружеские отношения, и в т. ч. своей подруге – Ответственной работнице.

Ответственная работница — благодарна Сотруднице за заступничество и поддержку, с которыми ей гораздо спокойнее. Считает нужным держаться подруги и в дальнейшем. Будет рада, если подруга возглавит отдел. Обижена на Руководителя отдела за полученное наказание. Не хочет потерять работу.

Ситуация 17. Свои люди

На предприятии 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. **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 (45 лет), который прекрасно владеет всеми нюансами. Перед ним поставлена задача — обучить нового менеджера деталям работы. Делиться накопленным за время работы опытом он не считает нужным, считает несправедливым установленный новому менеджеру оклад. 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, человек хоть и компетентный, но не за горами тот день, когда он может уйти на заслуженный отдых.

Генеральный директор — заинтересован в новом коммерческом директоре, которого сам пригласил, однако считает, что разрушить прежний коллектив легко, а построить новый — сложно. Хочет разобраться в ситуации, предостеречь от ошибок и направить активность коммерческого директора в первую очередь на увеличение объёмов продаж.

Ситуация 18. Спор директоров

Коммерческий директор завода в начале года пообещал увеличение заработка **директору филиала** (при этом условия чётко не оговаривались). В течение года по рыночным условиям доходы завода упали, но показатели филиала улучшились. **Директор завода** запретил коммерческому директору увеличивать фонд заработной платы. Директор филиала жалуется собственнику завода (у них хорошие отношения) и шантажирует коммерческого директора уходом. **Собственник** требует улучшения показателей от директора завода и не хочет ухода директора филиала. В случае неразрешимости конфликта требует уволить коммерческого директора и на его место поставить директора филиала.

Директор завода не хочет увольнять коммерческого директора, поскольку потеряет управляемость коммерческой службой. Собственник требует разрешить конфликт.

Роли и интересы:

Директор филиала — хочет увеличить свою зарплату.

Коммерческий директор — не хочет увеличивать зарплату директору филиала.

Директор — хочет улучшить показатели и не потерять коммерческого директора, поскольку после этого он может потерять и своё место.

Собственник — хочет увеличить показатели и разрешить конфликт.

Ситуация19. Директор филиала

Владелец московской торговой компании поставил своего предприимчивого знакомого **Директором филиала**, находящегося в Омске, предложив ему, помимо зарплаты, 30% долю собственности в Омском филиале, работающем «ни шатко, ни валко», с небольшой прибылью. Директор филиала проделал большую работу, развил филиал до серьезных масштабов, подобрал выпускника ВУЗа, обучил и воспитал его в очень продуктивного Коммерческого директора. Вместе с **Коммерческим директором**, которым он очень гордился, директор филиала построил обширную клиентскую сеть и десятикратно увеличил прибыль филиала. Однако, чем более значительные успехи показывал Омский филиал, тем суше и холоднее относились к его директору в московском офисе.

Владелец все чаще стал вызывать к себе Коммерческого директора — сначала вместе с Директором филиала, а потом и одного. Коммерческий директор стал эмоционально все больше ориентироваться на Владельца — к большому огорчению Директора филиала, тем более, что вся основная клиентура филиала замыкалась непосредственно на коммерческого директора. И вот настал «день X», когда Владелец по телефону безапелляционно заявил Директору филиала, что забирает Коммерческого директора к себе в московский офис. Директор филиала потрясен и расстроен. Он поделился информацией со своим **Другом**, ища у него совета и поддержки.

Роли и интересы:

Владелец— забрать себе Коммерческого директора вместе с основной клиентурой филиала, понудив заодно Директора филиала к новому «трудовому подвигу».

Директор филиала — отстоять Коммерческого директора и не дать увести клиентскую базу, чтобы сохранить уровень своего материального благополучия.

Коммерческий директор — делать карьеру в Москве, всё равно с кем и в какой организации.

Друг — настойчиво советует Директору филиала начать строить «запасной аэродром», поскольку нет гарантии, что такой сюжет не повторится снова.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 20. Кто главнее

Владелец небольшой сети магазинов **Константин** решил поглотить конкурирующую сеть, однако это оказалось непростым делом. После переговоров с ее владельцем **Владиславом** на предмет возможного картельного соглашения, Владислав охотно поддержал тему. В ходе переговоров они прониклись взаимной симпатией и решили попросту слить обе сети в единое целое, образовав новую компанию с равным распределением долей (50 на 50). **Жену Константина** взяли бухгалтером (как верного человека), а школьного товарища Владислава — коммерческим директором (как смышленного и проворного).

После слияния совладельцы построили новый офис для объединённой команды и все серьезные решения принимали вместе и не оспаривали уже принятые другим партнером решения. Результат объединения дал о себе знать - дела быстро пошли в гору. Однако по мере разрастания фирмы и освоения новых рынков стали накапливаться серьезные организационные проблемы. Все чаще принимать решения совместно становилось технически затруднительным. К тому же менеджмент компании исподволь разделился на две группы: одни менеджеры больше ориентировались на Константина и его жену, другие — на Владислава и коммерческого директора. Все чаще начали возникать сбои из-за невнятности и противоречивости управления.

Партнеры начали искать новые организационные решения. Оба ощущали, что кто-то один должен стать главнее, а кто-то отойти на более подчиненную роль. Однако затрагивать столь щекотливую тему они не решались. И тут произошел решающий инцидент: жена Константина (как бухгалтер) отказалась в присутствии **коммерческого директора** выполнить распоряжение Владислава о переводе \$250,000 на указанный им счет «пока не будет распоряжения Константина». Владислав в ярости.

Роли и интересы:

Константин — читает происшедшее естественным результатом двоевластия, готов извиниться перед Владиславом, но считает, что, по существу, жена права, и что пришла пора поставить точки над *i* и определиться, кто будет N1, а кто — N2.

Жена Константина — считает, что перевод такой большой суммы денег должен осуществляться с согласия представителя собственников — председателя Совета директоров Константина, который итак уже и есть — N1.

Владислав — требует отставки главного бухгалтера за демонстративное неподчинение Президенту компании (он готов отвечать за свои действия перед Константином, но не перед его женой).

Коммерческий директор — считает, что «деньги в компании делает Владислав», что все беды и проблемы из-за главбуха, которая путает свое семейное и служебное положение и к тому же настраивает коллектив против Владислава.





УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 21. Неравноценное повышение

В компании принято решение дополнительно к **Первому специалисту**, проработавшей в компании 3 года, принять на тех же условиях **Второго специалиста** (такая же должность и заработная плата, работа не является сдельной). На эту вакансию по рекомендации Первого специалиста принимают ее хорошую подругу, которая до этого работала в другой организации с меньшей заработной платой. При приеме Второму специалисту в присутствии Первого также обещают, что заработная плата по занимаемой ею должности будет увеличена на 20% через полгода.

Через полгода, во время отсутствия Первого специалиста (находится на больничном) **Директор** сообщает Второму специалисту о решении повысить ее в должности и поднять зарплату, мотивируя это тем, что на увеличение заработной платы двоим специалистам нет денег, обещание давалось только Второму специалисту, Второй специалист фактически выполняет больший объем работы.

Роли и интересы:

Первый специалист — увеличить свою зарплату или остаться в равном положении со Вторым специалистом. Считает решение директора несправедливым, т. к. её стаж работы гораздо больше.

Второй специалист — увеличить свою зарплату и сохранить дружбу с Первым специалистом.

Директор — не хочет увеличивать зарплату двоим сотрудникам.



Ситуация 22. Автопробег

Дистрибьютор известного автопроизводителя проводит сбор и автопробег по городу поклонников данной марки автомобилей в городе N. Основная цель сбора – создать пространство для общения поклонников автомобилей этой компании, цели продавать на сборе автомобили не ставится. Точкой сбора планируется парковка возле торгового центра Альфа.

Генеральный директор Альфы не против проведения мероприятия, тем более, что сбор происходит ранним утром выходного дня, когда парковка практически пуста. Тем не менее, он считает, что Дистрибьютор так или иначе выигрывает от проведения данного мероприятия, поэтому согласен разрешить сбор на парковке при условии оплаты вознаграждения в размере 100 тысяч рублей.

В торговом центре Альфа находится крупный гипермаркет, арендная плата которого составляет значительную долю ежемесячного дохода Альфы. **Владелец гипермаркета** – давний друг Дистрибьютора и сам является водителем автомобиля этой марки. Помимо личной дружбы и предрасположенности к автомобилям этой компании, владелец гипермаркета осознает, что участники автопробега наверняка будут закупать в гипермаркете продукты для последующего пикника, завершающего мероприятие.

Роли и интересы:

Дистрибьютор - заинтересован в проведении мероприятия с максимальным удобством для участников. Так как прямой выгоды от автопробега не предвидится, на дополнительные расходы вроде платы за право устроить точку сбора на площадке перед торговым центром Альфа не готов. В случае возникновения разногласий с руководством торгового центра планирует прибегнуть к помощи владельца гипермаркета либо в крайнем случае договориться с Торговым центром «Сигма».

Генеральный директор торгового центра «Альфа» - не против проведения мероприятия, но считает, что все что так или иначе связано с продвижением какого бы то ни было бренда должно сопровождаться соответствующим вознаграждением.

Владелец гипермаркета - заинтересован в том, чтобы точкой сбора для мероприятия стала именно эта площадка и с точки зрения рядового участника, и с точки зрения владельца бизнеса, так как покупки автолюбителей могут принести значительную прибыль гипермаркету тем более в «мертвые часы» утра выходного дня.

Директор Торгового центра «Сигма» – с ним уже предварительно разговаривали по поводу проведения мероприятия. Идея ему нравится, мероприятие будет освещаться в прессе, а это пойдет на пользу недавно открывшемуся Торговому центру в спальном районе. Жаль только что сам Торговый центр находится вдали от центра города.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 23. За чей счёт банкет?!

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, строительномонтажные 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.





УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 24.Новогодний корпоратив

Ежегодно в крупной федеральной компании проходит новогодний корпоратив. Ранее это были роскошные праздники с приглашёнными звёздами, организованные полностью за счёт компании. Но в связи с кризисом и новыми установками высшего руководства «чтоб понимать ценность, нужно платить цену», принято решение собрать часть средств на корпоратив с сотрудников. **Начальник отдела** требует обеспечить 30% явку от руководителей групп. Но у руководителей групп не получается набрать сотрудников, так как те отказываются, ссылаясь на финансовые сложности. У **руководителя группы разработчиков** на корпоратив записались только 2 человека из 15.

Роли и интересы:

Начальник отдела - обеспечить 30% явку сотрудников отдела и обеспечить значительный финансовый вклад в организацию праздника. Показать вышестоящему руководству высокую лояльность и вовлеченность сотрудников.

Руководитель группы разработчиков – считает, что такой подход демотивирует сотрудников. Хочет найти иные пути решения вопроса и провести полезное командообразующее мероприятие достойно, чтоб участвовать могли все. Сохранить хорошие отношения, как с начальником отдела, так и со своими сотрудниками.

Сотрудник – возмущён таким подходом. В текущей финансовой ситуации не может себе позволить выбрасывать деньги на ветер, т.к. выплачивает ипотеку и обеспечивает платное обучение старшего сына в университете. И вообще не понимает смысла всех этих «корпоративов».



Ситуация 25. Сделаю, что смогу

Собственник и генеральный директор молодой быстро развивающейся региональной компании принял на работу опытного **Коммерческого директора** из Москвы с блестящим резюме, который произвёл на него огромное впечатление как профессионал на специализированной выставке, где они познакомились.

Договорились на заработную плату в размере 150 000 рублей в месяц. 100 000 ежемесячно, а 50 000 - по достижению результата. Конкретные критерии и задачи однако не обговорили, договорённости никак не зафиксировали. «Сделаю, что смогу» - многообещающе заверил Коммерческий директор Собственника.

За три месяца новый сотрудник влился в коллектив, стал душой компании - сотрудники полюбили его как очень интересного, творческого человека и хорошего друга. Но за этот период, при всей видимой бурной деятельности, он не заключил ни одной сделки.

Собственник был разочарован таким результатом и принял решение о расторжении трудового договора. Договорились о выплате 150 000 «премиальных» рублей с будущих продаж, когда Коммерческий директор доведёт все имеющиеся у него лиды до сделок. Никакого письменного соглашения не заключили, оформив увольнение сотрудника «по собственному желанию».

Через некоторое время Собственник получил от бывшего Коммерческого директора письмо с требованием срочно выплатить задолженность по заработной плате и с угрозами испортить репутацию и «прислать парней» в случае отказа. Удивлённый Собственник позвонил ему и напомнил об обещании довести лиды до сделок, которое не было исполнено. Коммерческий директор от своих обещаний отказался, обвинив Собственника в нечестности, и только усилил угрозы. После этого разговора ещё и написал жалобу в трудовую инспекцию.

Роли и интересы:

Собственник – защитить репутацию, решить конфликт мирно и по справедливости. Чувствует себя обманутым и платить 150 000 рублей не хочет.

Коммерческий директор – чувствует собственную правоту. Сделал для этой компании, что смог. Хочет любой ценой получить 150 000 рублей как можно быстрее.

Сотрудник трудовой инспекции – разобраться в ситуации в соответствии с трудовым законодательством.



УРАЛЬСКАЯ ШКОЛА
ПЕРЕГОВОРОВ

Ситуация 26. Кто попал?

Водитель отдела доставки транспортной компании, при подъезде к городу N попал в ДТП. В протоколе ГИБДД указано, что именно он виновник аварии. В результате ДТП поврежден товар на сумму 15000 руб. Восстановление автомобиля оценено в сумму 150 000 руб.

Клиент транспортной компании, чей товар не был доставлен, потребовал от **Директора транспортной компании** возмещения ущерба и компенсацию упущенной выгоды в размере 40 000 рублей.

Роли и интересы:

Директор транспортной компании - хочет «повесить» максимум затрат на водителя.

Начальник транспортного отдела - жалеет водителя и не хочет его терять, но обязан выполнить распоряжение директора.

Водитель - не хочет оплачивать убытки, но если их на него «повесят», то готов уволиться, но этот шаг поставит в крайне затруднительное положение его семью, т.к. у него двое маленьких детей и отец инвалид.

Клиент – получить возмещение ущерба и компенсацию упущенной выгоды в размере 40 000 рублей.



Ситуация 27. Уйти по-хорошему

В одном из филиалов крупного федерального холдинга выявлена недостача на сумму более 10 млн рублей.

Начались проверки. Внешняя аудиторская компания виновных в недостачах определить не смогла, однако зафиксировала, что потери происходят при транспортировке продукта. Кроме того, один из водителей был пойман на том, что фактическое количество продукта в машине на 40% превышало, указанное в накладной, после чего был немедленно уволен.

Служба безопасности в ходе тайного расследования получила информацию о том, что **Директор филиала** при заработной плате 130 000 рублей гасит кредит сверх плана платежами в размере 230 000 рублей в месяц, имеет коттедж в Сочи, там же новенький Lexus. В Свердловской области ездит на работу на стареньком праворульном автомобиле.

Среди всех подразделений холдинга только в этом филиале нет подписанного договора комплексной материальной ответственности с руководством. Директор филиала под разными предложениями затягивает решение этого вопроса.

Вокруг территории филиала висят объявления о продаже продукта по демпинговым ценам. МВД пока не установило цепочку поставок.

Начальнику службы безопасности понятно, что недостачи являются следствием хищений, происходящих с участием Директора филиала. Но явных улик для привлечения к ответственности нет. Руководство холдинга ставит Службе безопасности задачу убедить Директора филиала и его **Заместителя** уволиться по собственному желанию без скандалов и происшествий. В этом случае компания не будет иметь к ним претензий по возмещению недостачи.

Роли и интересы:

Начальник службы безопасности – убедить Директора филиала и его заместителя «уйти по-хорошему». Опасается последствий, т.к. был прецедент принудительного увольнения руководства в другом филиале холдинга при аналогичных обстоятельствах, после которого произошёл пожар, причинивший значительный ущерб компании.

Директор филиала – не намерен увольняться. Подозрения считает оскорбительными. Недостачи объясняет несовершенствами оборудования и учёта продукта.

Заместитель директора филиала - боится потерять высокооплачиваемую престижную работу. Ни в чём признаваться не собирается. Все так работают.

Ситуация 28. Хочу минус 30%!

Подрядчик давно и успешно работает и монтирует оборудование для очень крупного своего заказчика. Есть договор с объемами, стоимостью и сроками на 3 года вперед. Неожиданно команда топ-менеджеров компании-заказчика полностью меняется.

Новый **Генеральный директор** заказчика требует снижения стоимости на 30% или разрыва контракта.

Подрядчик не хочет терять «вкусного» клиента, при этом на подобное снижение цен не готов, это нерентабельно.

Роли и интересы:

Подрядчик — хочет сохранить клиента, готов идти навстречу в рамках разумного, не согласен на снижение цены на 30%.

Юрист подрядчика — считает спор о цене до 100% выигрышным в суде, так как в договоре все санкции тщательно прописаны.

Генеральный директор — хочет реализовать свои амбиции и доказать Собственнику, что может приносить ощутимые результаты сразу и быстро.

Собственник компании-заказчика — заинтересован в соблюдении сроков и качества монтажа оборудования на своих производствах. Вмешиваться в решение оперативных вопросов не намерен. От своих менеджеров требует результатов.