

## «Ярославль – 2019»

### Ситуации турнира по классической управленческой борьбе

#### Групповой этап

#### 1. Обновление сайта

Крупная компания-заказчик поручила небольшой веб-студии работы по обновлению дизайна и продвижению фирменного интернет-магазина компании. Веб-студия на высоком уровне выполнила разработку дизайна, однако, программирование и верстку сайта компания-заказчик решила сделать самостоятельно, силами штатного **Программиста**. Программист выбрал устаревший движок, сорвал сроки выполнения работ и в конце концов запустил новый сайт интернет-магазина со множеством недоработок.

Продвижение нового сайта осуществлялось в течение полугода. У заказчика произошли изменения – был принят на работу новый **Директор по маркетингу**. Входя в курс дел, он обнаружил, что фактические результаты продвижения по итогам прошедшего полугодия оказались существенно ниже тех, которые обещала веб-студия перед началом работ. В телефонном разговоре **Генеральный директор веб-студии** пояснил, что основная ответственность лежит на Программисте компании-заказчика, который «медленно внедряет необходимые для продвижения доработки». По мнению Генерального директора веб-студии, сайт получился «глучным», и проще собрать его заново, на современном движке, для чего он готов предложить заказчику услуги программистов веб-студии.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор веб-студии** — наладить отношения с новым Директором по маркетингу, сохранить проект по продвижению и увеличить его бюджет, снять с себя ответственность за недостаточно высокие результаты, при возможности получить заказ на программирование сайта.

**Директор по маркетингу компании-заказчика** — разобраться в ситуации, добиться от веб-студии обязательств по ускорению продвижения, при необходимости провести тендер на продвижение сайта.

**Программист** — снять с себя ответственность за неполадки с сайтом, подтвердить свой профессиональный статус, сохранить рабочее место.

## 2. Проблемная поставка

Торговая компания «Октан» заключила со своим **Клиентом** крупный контракт на поставку оборудования и сделала заказ на завод-производитель оборудования. Завод заказ готов принять, но при этом зафиксировать в договоре сроки производства и поставки продукции **Коммерческий директор завода** отказался, ссылаясь на то, что заказываемое оборудование имеет в сезон повышенный спрос, а заводское производство в настоящий момент загружено почти на 100%. Так же проблематично при таком объеме спланировать логистику.

Этот подход не устраивает **Коммерческого директора компании «Октан»**, поскольку Клиенту нужно поставить продукцию точно в срок, указанный в контракте, а за срыв сроков предусмотрен большой штраф. Нужно срочно решать проблему, поскольку под вопросом судьба контракта с Клиентом.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Коммерческий директор Компании «Октан»** — во что бы то ни стало выполнить контракт с клиентом, расторжение которого грозит не только штрафами, но и потерей репутации. Принудить завод-производитель к указанию в договоре чётких сроков поставки и гарантий исполнения обязательств.

**Коммерческий директор завода** — хочет, чтобы большой заказ был размещен на заводе, но без риска для предприятия, стремится найти решение проблемы.

**Главный инженер завода** — считает, что гарантировать поставку оборудования точно в срок невозможно, в сезон сроки неизбежно увеличиваются, не намерен принимать на себя ответственность за исполнение сроков поставки.

**Клиент** — требует от компании «Октан» выполнения обязательств по заключенному контракту на поставку оборудования.

### 3. Выплата бонуса

В крупную торговую компанию пришёл новый **Начальник отдела продаж**. Ранее он работал на позиции ведущего менеджера в другой, достаточно крупной компании, которая недавно была расформирована. Новый Начальник отдела продаж передал одному из рядовых менеджеров по продажам своего клиента с прежнего места работы. Ранее подобных прецедентов в компании не было. Начальник отдела при передаче клиента не оговорил никаких условий, просто сообщил о его предпочтениях и передал контактные данные. В дальнейшем Начальник отдела передал в работу и другим менеджерам отдела некоторых своих прежних клиентов.

В течение следующего полугодия **Менеджер по продажам** успешно взаимодействовал с клиентом, которого ему передал Начальник отдела продаж. Менеджер подготовил и заключил с этим клиентом несколько выгодных для компании сделок, и, в соответствии с прозрачными корпоративными правилами Менеджеру насчитали около 500 тыс. руб. бонусов. Однако, правила установлены для тех случаев, когда менеджеры самостоятельно находят и привлекают клиентов в компанию.

Начальник отдела продаж оказался в затруднительном положении. С одной стороны, полностью выплатить положенный по расчету бонус — значит, подтвердить собственную недальновидность, ведь другие менеджеры тоже могут заработать себе большие бонусы, и их выплата существенно повлияет на размеры мотивационного фонда. С другой стороны, отказ от выплаты бонуса — это возможность скандала, падение мотивации и доверия, удар по авторитету руководителя. **Директор компании**, узнав о ситуации, требует от Начальника отдела продаж немедленно принять решение.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Менеджер по продажам** — получить бонус в полном объеме, неважно, кто привёл клиента в компанию, ведь всю главную работу с ним провёл он сам! Считает, что на первом месте — прибыль, которую принесли заключенные им сделки, хочет добиться изменения корпоративных правил в своих интересах.

**Начальник отдела продаж** — думает, какое решение принять, настроен, скорее, не выплачивать бонус полностью, использовать ситуацию для укрепления своего авторитета, сохранить корпоративные правила, но не допустить потери управляемости в отделе.

**Директор компании** — побудить Начальника отдела продаж как можно скорее разобраться с мотивацией в отделе и навести контроль с учетом работы по переданным клиентам, сохранить управляемость в коллективе, добиться единого понимания правил работы.

## 4. Заливка фундамента

На стройплощадке уникального здания в крупном мегаполисе предстоит ответственная операция — заливка бетонного фундамента. Заливка требует непрерывной подачи бетона в течение 20–30 часов. Перерыв более чем на час приводит к образованию так называемого «холодного шва», что отрицательно влияет на характеристики фундамента и в самом худшем случае может привести к необходимости переделки всего фундамента. Застройщик заключил договоры с Цементным заводом на поставку цемента и с Бетонной компанией на изготовление жидкого бетона и доставку его на стройплощадку. Стороны совместно разработали план работ, минимизирующий риски срыва непрерывной заливки.

В день начала заливки резко ухудшились погодные условия, на маршруте следования бетоновозов произошло несколько ДТП. Непрерывность заливки была сорвана.

**Директор застройщика** требует возмещения убытков от Бетонной компании, поскольку обеспечение непрерывности поставок жидкого бетона является их прямой обязанностью по договору. **Директор бетонной компании** отказывается от возмещения, ссылаясь на тяжелые погодные условия и ДТП как на форс-мажорные обстоятельства. Кроме того, произошли задержки в отгрузке цемента с Цементного завода. **Директор цементного завода** в оправдание задержки ссылается на то, что автотранспорт Бетонной компании, прибывавший за цементом, имел другие технические характеристики, чем заранее устно оговоренные, что привело к серьезному увеличению времени обработки машин и погрузки цемента. Кроме того, ухудшение погоды привело к неоднократным перебоям в электроснабжении Цементного завода.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор застройщика** — получить возмещение убытков, обеспечить высокое качество фундамента, сохранить деловую репутацию, не допустить в будущем подобных срывов.

**Директор бетонной компании** — ничего не возмещать, сослаться на тяжелые погодные условия и на срыв доставки цемента, найти выход из ситуации, сохранить деловую репутацию и партнерские отношения с застройщиком и заводом.

**Директор цементного завода** — ничего не возмещать, сослаться на объективные обстоятельства и на проблемы с транспортом, который предоставила бетонная компания, найти решение конфликта, сохранить деловую репутацию и отношения с партнерами.

## 5. Изменения в отчетности

У крупной компании есть дочерняя компания (ДК), которая недавно выделилась функционально и территориально. В прошлом году бухгалтерский учет вела сама головная компания. Она же проводила аудит за предыдущий 2017 г. Аудиторское заключение было выдано известной и авторитетной компанией. В этом году ДК наняла для аудита за 2018 г. (в тот период, когда учет вела еще сама головная компания) новую аудиторскую компанию — не такую известную, помельче и подешевле. В пятницу выяснилось, что новый аудитор не выдаст так называемое чистое заключение — не подтвердит достоверность бухгалтерской отчетности без замечаний и серьезных корректировок учета за предыдущий период.

**Финансовый директор ДК** обращается в головную компанию за согласованием этих корректировок. Сроки поджимают, через два дня ДК должна сдать чистое аудиторское заключение в банк. Только что назначенный **Директор департамента учета головной компании** ищет выход из создавшегося положения. Дело в том, что банк может негативно отреагировать на существенные изменения в отчетности и резкое снижение убытков, поскольку отчетность предыдущего периода была подтверждена известной и авторитетной аудиторской компанией. **Генеральный директор головной компании** пока занимает наблюдательную позицию, читая переписку по данному вопросу.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Финансовый директор дочерней компании** — согласовать корректировки в головной компании, получить чистое аудиторское заключение. Позиция нового аудитора экономически более выгодна для ДК, в бухгалтерской отчетности становится меньше убытков, банку это должно понравиться.

**Директор департамента учета головной компании** — найти решение, помочь ДК получить чистое аудиторское заключение, в тоже время сохранить честь мундира и подтвердить достоверность бухучета прошлых периодов.

**Генеральный директор головной компании** — ждёт эффективных решений от своих менеджеров, готов помочь им разобраться в ситуации, но не снимает с них ответственности.

## 6. Именем революции!

**Менеджер компании «Даймонд»** отгрузил товар на крупную сумму своему новому клиенту – «Заводу имени Октябрьской Революции». Отношения с **IT-директором завода** выстраивались более полугода, на проработку заказа были затрачены силы и время нескольких подразделений компании. Кроме того, обсуждался уже и следующий контракт, состоялся предварительный разговор по перспективной закупке в связи с открытием нового производства. Менеджер понял, что существует перспектива получения премии на будущих поставках заводу.

По договору, который заключен между компанией «Даймонд» и заводом, предусмотрен срок оплаты в течение 10-ти рабочих дней с момента поставки. Однако, прошло уже две недели, а денежные средства до сих пор не поступили. Менеджер компании «Даймонд» позвонил IT-директору завода, и тот объяснил, что заводу необходима отсрочка платежа в 60 дней, иначе продолжение сотрудничества невозможно, и вообще, текущая поставка уже в любом случае будет оплачена с задержкой. Тем временем, **Руководитель отдела продаж компании «Даймонд»** потребовал от своих сотрудников предоставить отчет по дебиторской задолженности. У Менеджера из-за этого сложного заказа норма дебиторской задолженности превышена в два раза, и просрочен платёж.

IT-директор завода чувствует себя словно между молотом и наковальней. Договор подписан, отгрузка прошла, а финансисты неожиданно поменяли условия. В этой ситуации он испытывает неловкость перед поставщиком, с которым сложились хорошие отношения. Однако, заводские юристы заверили IT-директора, что ничего страшного в задержке оплаты нет, все так делают, а поставщик, если хочет и дальше работать с заводом, пусть принимает условия, удобные заводу.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Менеджер компании «Даймонд»** — хочет ускорить оплату по уже произведенной отгрузке, иначе будут проблемы из-за просроченной дебиторки и превышенного лимита задолженности; стремится сохранить перспективного клиента.

**Руководитель отдела продаж компании «Даймонд»** — следит за регламентом по дебиторской задолженности, не хочет, чтобы его подразделение было виновато в срыве исполнения бюджета и возникновении кассовых разрывов, заинтересован в сохранении клиента.

**IT-директор завода** — хочет сохранить хорошие отношения с поставщиком, найти выход из ситуации, в возникновении которой не считает себя виноватым.

## 7. Доставка на Север

**Заказчик** заключил с **Заводом** договор на приобретение и доставку продукции в пункт назначения. Место отдалённое, логистическая схема сложная: сначала наземным транспортом, затем речным, после снова наземным. Стороны подписали договор незадолго до окончания навигационного периода – заказчику были срочно нужны изделия. Завод поручил доставку продукции своей дочерней **Транспортной компании**, осуществляющей перевозку подобных грузов. Заказчик произвел Заводу 100-процентную предоплату за продукцию, Завод перечислил предоплату Транспортной компании. Завод начал производство, и часть изделий была доставлена Заказчику.

Во время доставки последней партии общей стоимостью 4,5 млн рублей Транспортная компания сообщила Заводу, что навигация в этом году закончилась раньше, о чём стало известно всего несколько дней назад, а груз уже находится в месте погрузки на баржу. Следующая баржа пойдёт по реке после возобновления навигации, через семь месяцев. Остаются только наземные пути сообщения, которые увеличивают стоимость доставки на 60%. Директор транспортной компании не хочет брать на себя лишних расходов, иначе компания сработает по этому заказу в убыток, и премии не будет. Он считает, что Завод пошёл на риск, поэтому должен платить сам или решать вопрос с Заказчиком.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор Транспортной компании** — как можно скорее найти выход из ситуации, поскольку изделия находятся в порту, и за каждый день хранения приходится платить; сохранить хорошие отношения с Заводом.

**Заказчик** — получить весь заказ в срок; считает, что Завод должен взять расходы на себя, а неожиданное окончание навигации входит в предпринимательские риски Завода.

**Директор Завода** — не готов нести расходы на увеличение доставки, считает, что разделить убытки должны Транспортная компания и Заказчик.

## 8. Развертывание колл-центра

В торговой компании проходит внедрение информационной системы для колл-центра. В ходе предпусковых испытаний обнаружилась необходимость дополнительной подготовки рабочих мест пользователей. **Сотрудник колл-центра**, отвечающий за внедрение, обратился в IT-отдел с просьбой подготовить рабочие места, но получил отказ. **Начальник IT-отдела** объяснил: в соответствии с действующим регламентом, отдел отвечает только за системы, которые уже прошли испытания и приняты в эксплуатацию. Поставщик системы готов провести подготовку рабочих мест за отдельную плату, поскольку работы по подготовке не указаны в спецификации к договору поставки. **Руководитель колл-центра** не имеет резервов бюджета для оплаты подготовки рабочих мест и понимает, что оперативно решить вопрос в сложившейся ситуации сможет только **Генеральный директор** компании.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Сотрудник колл-центра** — считает, что сделал все, на что хватало его полномочий, хочет передать решение вопроса руководству, уверен, что проявлять излишнее рвение нет необходимости – премию за внедрение системы не начислят, а врагов можно легко нажать.

**Начальник IT-отдела** — заботится о профессиональной репутации отдела, заинтересован в том, чтобы не нагружать свой отдел «лишней работой», пусть Подрядчик занимается развертыванием системы.

**Руководитель колл-центра** — считает, что, поскольку его подразделение новое, и он назначен недавно, то для укрепления авторитета в компании ему необходимо избежать прямого обращения к Генеральному директору, хочет показать свою самостоятельность и решить вопрос в рамках существующих полномочий и возможностей.

**Генеральный директор** — заинтересован в скорейшем введении в эксплуатацию нового колл-центра, не намерен увеличивать бюджет на внедрение, хочет видеть своих сотрудников способными договариваться, требует от менеджеров самостоятельности в принятии решении в рамках своих компетенций.



## 9. Повышение цен

Руководство производственной компании объявило о повышении цен на продукцию. Однако, у компании имеются подписанные с несколькими **Крупными клиентами** долгосрочные контракты с фиксированными ценами, обязательства по которым необходимо выполнять. Клиенты заключали контракты, поскольку производственная компания предложила одни из самых низких цен по рынку, и на основании этих цен клиенты рассчитали рентабельность многих своих проектов. *Pacta sunt servanda*.

**Директор компании** требует от **Начальника отдела продаж** незамедлительных действий: либо приступить к увеличению цен и по действующим контрактам, либо расторгнуть контракты, невыгодные для компании. Начальник отдела продаж считает, что по условиям действующих контрактов нет реальной возможности повышения цен, а возможное расторжение приведёт к штрафным санкциям, потере клиентов и репутационным издержкам.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании** — сохранить рентабельность предприятия в условиях меняющегося рынка, повысить цены, сохранить контракты с клиентами, не допустить финансовых и имиджевых потерь.

**Начальник отдела продаж** — недоволен повышением цен, поскольку опасается предстоящих сложных переговоров с клиентами, хочет убедить руководство компании отменить решение или хотя бы отложить его на некоторый срок.

**Крупный клиент** — не хочет даже слышать ни о каком повышении цен, но расторгать контракт также не хочет, понимая, что таких цен на рынке при тех же условиях контракта он, скорее всего, не найдёт.

## 10. Новое для новых

В компании четыре подразделения, все они выполняют одинаковую работу. **Руководитель первого подразделения** работает с момента основания компании, проявил себя как добросовестный и честный сотрудник, получает стабильную заработную плату, которая не зависит от выручки подразделения.

В течение года были открыты три новых подразделения и принято три новых руководителя подразделений. Директор компании решил поставить эксперимент — как будут зависеть финансовые показатели компании от системы мотивации руководителей и ввёл новую систему мотивации для вновь нанятых руководителей подразделений. По новой системе мотивации заработная плата руководителя зависит от выручки подразделения, к тому же система подразумевает для руководителя существенные штрафы за потерю клиентов и ошибки в работе.

По итогам работы первого года три новых сотрудника получили заработную плату, которая была выше, чем заработная плата Руководителя первого подразделения. Когда Руководитель первого подразделения узнал о том, что новые сотрудники получают заработную плату больше, чем он, работающий с основания фирмы, он обратился с вопросом к **Собственнику** — человеку, который его нанимал, - и выдвинул требование о повышении её заработной платы, угрожая увольнением.

Директор считает, что Руководитель первого подразделения и так получает достойную заработную плату, соответствующую работе. Директор уверен, что, хотя зарплата Руководителя первого подразделения ниже, но она более стабильна, а при новой системе оплаты есть риск значительного снижения заработной платы при ошибках в работе. Кроме того, Директор считает, что изменение мотивации не улучшит качество работы Руководителя первого подразделения. А вот молодым и амбициозным новым руководителям такая система оплаты даст возможность проявить себя и сделать максимум для стремительного роста и развития компании.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Собственник** — не хочет потерять ценного сотрудника, так как это повлечёт за собой и потерю части клиентов. Но и вмешиваться в решение Директора тоже считает неправильным.

**Директор** — не хочет поднимать заработную плату Руководителю первого подразделения. В случае его увольнения нанять молодого сотрудника и предложить ему такие же условия, как и у других руководителей подразделений.

**Руководитель первого подразделения** — хочет увеличения заработной платы, готов уволиться, если этого не добьётся.

## 11. Без пропуска

Дилер крупнейшего в России Завода-производителя технически сложного оборудования подписывает контракт с одним из крупнейших предприятий Китая. С целью дальнейшей реализации продукции решено организовать поездку китайской делегации во главе с **Техническим директором** в Россию: на производство в Санкт-Петербург, а заодно на базу дилера и техническую конференцию в Красноярск. Завод-производитель уведомлен Дилером о планах официальным письмом в августе, поездка запланирована на ноябрь.

В конце октября, после получения списка делегации с китайской стороны (10 человек) **Менеджер компании-дилера** начинает процедуру организации поездки: покупка билетов, организация проживания, формирование рабочей повестки встреч, развлекательных мероприятий. Примерные расходы составляют 1 млн. рублей.

За две недели до встречи в Санкт-Петербурге **Директор компании-дилера** связывается с **Директором завода-производителя** по рабочим вопросам и выясняется, что китайская делегация попасть на производство не сможет. Завод находится на территории военного предприятия, и попасть туда иностранные граждане могут только по пропускам ФСБ, минимальный срок выдачи – 15 дней. Перенести поездку невозможно, конференция назначена, все расходы уже оплачены, встречи согласованы, в том числе на различных уровнях власти.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании-дилера** – показать питерское производство китайской делегации, в случае невозможности получить у завода-производителя возмещение расходов, получить согласования внедрения продукции у технического директора китайской компании.

**Технический директор китайской компании** – основная цель – увидеть производство своими глазами, был во многих странах, считает себя одним из крупнейших специалистов в мире, согласовывать внедрение без осмотра не готов, слишком высока ответственность.

**Менеджер компании-дилера** – сохранить свою должность, минимизировать финансовые потери дилера, сохранить репутацию компании.

**Директор завода-производителя** – утверждает, что сразу же после получения письма о планируемой поездке его специалисты объясняли менеджеру компании-дилера особенности процедуры прохода на завод, не готов нести расходы в связи со сложившейся ситуацией.

## 12. Спортивный конфликт

По проекту застройщика во дворе нового микрорайона должна быть оборудована футбольная площадка с современным покрытием. Застройщик свои обязательства не выполнил, инициативной группе жильцов пришлось приложить большие усилия для того, чтобы проект был реализован.

В процессе эксплуатации выяснилось, что наличие во дворе футбольной площадки – это постоянный шум, даже ночью, мусор, материальный ущерб для машин (мяч периодически вылетает за пределы площадки и попадает по машинам и окнам первых этажей) и опасность для здоровья прохожих. Кроме того, затраты на содержание площадки очень велики, т.к. большинство футболистов не заботится о сохранности данного спортивного объекта.

**Управляющая компания** предлагает переоборудовать футбольную площадку под волейбольную. Мнения жителей разделились, сформировалось **две инициативных группы**. Объявлено собрание собственников, вопрос необходимо решать.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор управляющей компании** – переоборудовать футбольную площадку под волейбольную. Уверен, что в волейбол играет не меньше людей, а жалоб со стороны собственников станет меньше.

**Представитель инициативной группы 1** – оставить площадку как есть. Деньги и силы на постройку затрачены немалые, а спорт нужно поддерживать во всех его проявлениях.

**Представитель инициативной группы 2** – снести футбольную площадку. Затраты на её содержание нерациональны и постоянны. За счет освободившейся площади расширить детскую площадку и увеличить количество парковочных мест во дворе.

## 13. Дженерик

**Оптовый фармдистрибьютор** выиграл тендер на поставку крупной партии лекарственного препарата в Российскую **Аптечную сеть**. Контракт уже подписан и со стороны Аптечной сети сделана предоплата в 10%, но товар еще не поставлен. Препарат оплачен производителю и отдан в производство. Сам препарат является аналогом (дженериком) известного оригинального препарата зарубежного производителя. Неожиданно Росздравнадзор запрещает продажу оригинального препарата и одного из его аналогов в России, мотивируя это выявлением возможных побочных действий.

Сам препарат, отыгранный по тендеру, пока не запрещен, но с высокой долей вероятности, будет запрещен в ближайшее время. Аптечная сеть отказывается принимать препарат, ссылаясь на запрет Росздравнадзора. **Завод-производитель** также отказывается принимать возврат партии, поскольку препарат был произведен и отпущен до введения каких-либо запретов.

И вообще, этот аналог еще не запрещен. И может быть никогда не будет запущен. А может и вообще не будет запрещен.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Аптечная сеть** – отказаться от потерь без штрафных санкций, но при этом не испортить отношения с Фармдистрибьютором, с которым они долго и плодотворно сотрудничают.

**Оптовый фармдистрибьютор** – не остаться крайним в этой ситуации, компенсировать свои затраты, сохранить отношения как с Заводом производителем, так и с Аптечной сетью.

**Завод-производитель** – не нести дополнительных финансовых издержек.

## 14. Перспективный клиент

Заказчик – Компания «Глобус» - занимается оптовой поставкой и реализацией фруктов и овощей на территории РФ. **Начальник отдела** ведет переговоры с Поставщиком из Узбекистана, компанией «УзАгроЭкспорт», на поставку крупной партии продукции с широким ассортиментом. Под данный контракт сотрудниками отдела параллельно ведутся переговоры с фирмами на отгрузку ожидаемой продукции в розничные магазины. Сумма контракта в валюте – 500 тысяч долларов. Общая премия на отдел в случае удачной поставки и реализации не менее 90% объема продукции по данному контракту составит 5 % от суммы контракта. Полномочия по распределению премии у Начальника отдела имеются, в отделе работают четыре человека, включая Начальника отдела.

**Два друга**, сотрудники отдела, ведут работу по привлечению клиентов и продаже продукции сообща, не разделяя обязанностей и всячески помогая друг другу. **Третий сотрудник** ведет работу самостоятельно. Негласная конкуренция и соперничество в отделе за результат между сотрудниками в какой-то мере присутствуют.

У каждого сотрудника своя клиентская база и связи. При этом Друзья естественно, объединяют свои усилия. У одного лучше получается вести переговоры, другой оформляет документальную часть. Им удастся заключить договор с компанией «К» на реализацию 60 % объема ожидаемой по контракту продукции, получить предоплату в размере 10% от стоимости, но в последний момент покупатель (компания «К») отказывается без объяснения причин.

У Третьего сотрудника общий объем заключенных договоров составляет 10 % от ожидаемой поставки. **Компания «К»** связывается с ним напрямую и все-таки заключает договор на 30 % от объема всей ожидаемой по контракту поставки. В результате, Третий сотрудник считает своей заслугой привлечение крупного клиента и рассчитывает на премию по итогам работы.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Третий сотрудник** – не потерять перспективного клиента, получить премию, не разделяя ее с другими сотрудниками.

**Один из друзей-сотрудников** – получить не менее 50% премии за привлечение компании «К», считают своей заслугой заключение договора с данным покупателем.

**Начальник отдела** – не допустить падение объемов продаж, не потерять выгодного клиента, сохранить дружескую деловую обстановку в отделе. Не хочет согласовывать скидку клиенту, которая влияет на размер премии всего отдела.

**Компания «К»** – выгодно заключить договор, не потерять предоплату в размере 10% , получить скидку за крупный заказ.

## 15. Новый магазин

**Собственник** небольшой торговой компании, которая торгует оптом бытовой химией, принял решение открыть маленькую розничную торговую точку (магазин бытовой химии) в одном из торговых центров города и взял в аренду торговую площадь в большом торговом центре. Магазин должен открыться через пять дней, но найти продавца со знанием программы «1С:Управление торговлей» сразу не удалось.

Собственник принимает решение на первое время перевести в магазин продавцом из торгового отдела компании одного из **Операторов «1С:УТ»**, так как знает, что он на предыдущем месте работал продавцом. Собственник рассудил так: «Оператор работает в компании недавно, специфического опыта работы оператором нет, поэтому не всегда вовремя справляется с поставленными задачами, но видно, что человек ответственный. А на рознице, в знакомой должности, он быстрее освоит ассортимент и тонкости взаимодействия внутри компании».

Оператор «1С:УТ» категорически против даже временного перевода в магазин продавцом. **Руководитель отдела продаж** также выступает против перевода кого-то из операторов «1С» в магазин, так как считает, что в отделе и так не хватает сотрудников.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Собственник** – считает необходимым как можно быстрее открыть магазин. Не брать в магазин первого попавшегося продавца, а перевести временно Оператора «1С:УТ», так как у него есть опыт работы продавцом, а в отделе справятся и два оператора.

**Руководитель отдела продаж** – согласен, что магазин нужно открыть срочно, но выступает против решения собственника о переводе из отдела оператора «1С», не хочет терять хорошего сотрудника.

**Оператор «1С:УТ»** – против перевода в магазин продавцом даже временно, так как считает, что устраивался на работу оператором «1С», а не продавцом.

## 16. Чужая квартира

**Владелец** приобрел квартиру в строящемся многоквартирном доме на 7-м этаже. Через год дом был достроен и пришел срок сдачи. Однако, застройщик не успел получить разрешение на ввод объекта в эксплуатацию из-за необходимости устранения мелких недостатков. У Владельца были планы съехать со съемной квартиры и переехать в новую ровно через 3 месяца, поэтому он договорился начать ремонтные работы до получения ключей в обмен на отсутствие претензий по срокам.

Владелец заранее заказал дизайн-проект будущей квартиры у дизайнера, и теперь, договорившись с застройщиком, решил заключить договор с **Бригадиром отделочников** на проведение отделочных работ в квартире. В оговоренное время Владелец и Бригадир приехали на место, поднялись пешком в квартиру, осмотрели объект и на следующий день заключили договор.

Через два дня после заключения договора Бригадир со своими отделочниками приступил к работе, решив для начала демонтировать установленные строителями перегородки из гипсокартона и возвести новые перегородки из бетонных блоков в соответствии с проектом. Материалы доставляли на грузовом лифте. Через два дня, когда уже были демонтированы перегородки и начаты работы по возведению новых перегородок и оштукатуриванию стен, в квартире появился **Сосед сверху** и сообщил, что это его квартира, и он в недоумении от происходящего.

Бригадир позвонил Владельцу, и тот приехал на объект. Все вместе поднялись пешком и оказалось, что ремонт начали делать в идентичной квартире на 8-м этаже. Оказалось, что строительный лифт при нажатии на цифру 7 привозил на 8-й этаж от земли (первый надземный этаж – цокольный этаж с нежилыми помещениями, а нумерация этажей начинается с первого жилого этажа).

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Владелец** – решить конфликт с наименьшими затратами и продолжить ремонт уже в своей квартире. Считает, что оба виноваты в произошедшем.

**Бригадир** – не считает себя виноватым, ведь он начал ремонт в той квартире, которую ему показали.

**Сосед сверху** – привести свою квартиру в первоначальный вид, перепланировку он делать не собирался.



## 17. Мы делили апельсин

В торговой организации введена система оплаты труда, привязанная к показателям эффективности работы. Отдел продаж успешно перевели на систему новых показателей, которые лично разработал и внедрил **Начальник отдела продаж**. Первый месяц после введения имелись серьезные перекосы зарплаты, однако, всем сотрудникам руководство объяснило, что их зарплата зависит только от них самих: «Работайте лучше, и будете хорошо зарабатывать!»

На второй месяц работы возникла необходимость вести переговоры с зарубежными партнерами. Английский язык на разговорном уровне в организации знает только **Молодой специалист**, это было указано в анкете при приеме на работу. **Директор фирмы** лично назначил Молодого специалиста курировать переговорный процесс с зарубежными партнерами. К концу месяца конкретных результатов в общении с зарубежными партнерами не достигнуто. Из-за нового задания Молодой специалист имел возможность выполнять свои непосредственные служебные обязанности лишь одну неделю из четырех.

Подшел момент начисления заработной платы.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Молодой специалист** — считает, что качественно и плодотворно отработал месяц. Уверен, что заслужил не только полную заработную плату как минимум на уровне прошлого месяца, но и повышенную премию.

**Директор фирмы** — считает, что все должно работать правильно и эффективно, а выбранная стратегия должна действовать.

**Начальник отдела продаж** — уверен, что каждый сотрудник обязан зарабатывать свою зарплату; сомневается в правильности премирования молодого специалиста. Считает, что молодой специалист должен получить меньше всех, поскольку конкретных результатов не достиг.

## 18. Мистические условия

**В финансовой компании** менеджеры ищут клиентов, совершая «холодные» звонки. На этапе предложения займа **Клиентский менеджер** называет сумму предварительного платежа, которая может быть изменена в зависимости от типа бизнеса Клиента, и предупреждает об этом **Клиента** во время разговора по телефону. Клиент соглашается на оформление заявки, условия его устраивают. На следующий день он предоставляет все документы, которые требуются для оформления займа.

Спустя три дня по приглашению Клиентского менеджера Клиент приходит в офис, и ему сообщают решение: заем одобрили, но переплата по займу выросла на 35% от первоначально объявленной суммы. Клиент считает, что это несправедливо по отношению к нему, и требует изменить условия согласно первичному предложению.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании** – урегулировать конфликтную ситуацию, уговорить Клиента подписать договор займа на выгодных для компании условиях.

**Клиентский менеджер** – дистанцироваться от конфликта, поскольку его работа сделана; считает, что все сложные вопросы должен решать Директор.

**Клиент** – любыми путями снизить процент переплаты и подписать контракт на первоначальных условиях, иначе сорвется сделка, которую он запланировал.

## 19. Бизнес и мораль

В одну коммерческую фирму по рекомендации **Хорошего знакомого** Генерального директора фирмы пришёл работать **Специалист**, молодой, талантливый человек. **Генеральный директор** определил ему круг сложных задач, с которыми **Специалист** успешно справился. В результате через год доходы фирмы стали стабильнее, и она стала одной из ведущих в регионе. Специалисту было предоставлено со стороны фирмы всё необходимое для достижения им задуманного. Оплата работы также вполне соответствовала его интересам.

В это время **Хороший знакомый** становится вице-президентом крупной компании, профиль деятельности которой оказался таким же, что и у фирмы, куда им был в своё время рекомендован **Специалист**. Перед **Хорошим знакомым** встаёт задача комплектации штата высококвалифицированными специалистами и выведение данного направления деятельности компании на ведущие позиции в стране. В связи с этим **Хороший знакомый** вспоминает о некогда рекомендованном им **Специалисте**, интересуется по своим каналам о его профессиональных достижениях и решает попросту перекупить его. Он предлагает **Генеральному директору** встретиться за чашкой кофе, вспомнить старые добрые времена и обсудить варианты перехода **Специалиста** к нему на работу.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Генеральный директор** — удержать Специалиста, который, кроме всего прочего, может предоставить очень много полезной информации о деятельности данной фирмы в случае ухода; не допустить нанесения какого-либо ущерба фирме, не испортить отношений с **Хорошим знакомым**.

**Хороший знакомый** — добиться зачисления специалиста в свой штат, предложив ему более выгодные условия работы, при этом постараться сохранить полезное знакомство и не подмочить собственную репутацию.

**Специалист** — обеспечить дальнейший профессиональный рост, упрочить своё материальное положение, не оказаться между двух огней.

## 20. Забастовка

Во время забастовки **Директор предприятия** обратился к бастующим и объяснил, что при немедленном прекращении забастовки некоторая часть требований будет удовлетворена, а наказаны в этом случае будут только зачинщики забастовки. Бастующие раскололись на две группы. **Лидер умеренных** настаивает на немедленном прекращении забастовки, указывая на то, что вред от её продолжения явно перевешивает преимущества. **Лидер зачинщиков забастовки** убеждает: если сейчас пойти на уступки, Директор поймет слабость бастующих и либо вовсе не выполнит обещаний, либо, выполнив, впоследствии вернёт всё к прежнему состоянию.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор предприятия** — добиться скорейшего и прочного прекращения забастовки, вернуть управление предприятием, минимизировать уступки.

**Лидер зачинщиков забастовки** — добиться продолжения забастовки до полного выполнения требований, укрепить свой авторитет.

**Лидер умеренных** — реабилитироваться перед Директором, добиться преференций за прекращение забастовки, усилить своё влияние и авторитет в коллективе

## 21. Вейк-станция

**Предприниматель** занимается небольшим сезонным бизнесом — вейк-станция для катания желающих на территории городского спортивного парка. Бизнес строится на оказании услуг катания и сдачи в прокат снаряжения – вейкбордов, гидрокостюмов и прочего. Дела идут хорошо, и Предприниматель уже подумывает об открытии второго пункта катания.

Руководство городского спортивного парка в лице **Директора управляющей компании (УК)** заключило договор с администрацией города на выделение ещё одного земельного участка под спортивный парк на берегу реки в другом районе города в рамках муниципально-частного партнёрства. Это означает, что выделенную территорию нужно начинать развивать как можно скорее — планировать инфраструктуру и привлекать резидентов.

Директор УК знает о намерении Предпринимателя открыть пункт катания в новом спортивном парке, очень ценит его опыт и качество работы, но понимает, что требуемых на открытие новой станции денег – около 2 млн. рублей – у него нет, и за сезон он их не заработает. В то же время, **Хороший знакомый** Директора УК, спортсмен и фанат вейкборда, давно хотел превратить своё увлечение в заработок. Хороший знакомый уже объявил Директору УК о своём желании стать резидентом нового парка.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор управляющей компании** — хочет, чтобы вторая станция была открыта к новому сезону. Понимает, что, если он отдаст этот проект своему Хорошему Знакомому, отношения с Предпринимателем могут испортиться, что может повлиять на рабочую атмосферу в городском парке.

**Предприниматель** — не хочет упускать шанс развиваться вместе с парком, хочет открыть ещё один пункт катания в новом перспективном месте. Понимает, что если место резидента в новом парке отдадут Хорошему знакомому Директора УК, то расширять свой бизнес смысла не имеет. Три станции для города много, да и мест подходящих больше нет.

**Хороший знакомый** — готов стать резидентом нового спортивного парка, хочет заняться открытием новой вейк-станции и имеет для этого необходимые ресурсы.

## 22. Чей клиент?

В отделе сопровождения клиентов небольшого банка выделено два сектора, которые обслуживают клиентов из разных сегментов: малого бизнеса и среднего. Отдел по сопровождению малого бизнеса возглавляет **Руководитель сектора малого бизнеса**, соответственно, среднего — **Руководитель сектора среднего бизнеса**. Для каждого сегмента определены свои правила подготовки заключения на выдачу кредита.

Месяц назад в банк за кредитом обратился **Клиент** — представитель малого бизнеса, давний хороший знакомый **Руководителя банка**. Сектор малого бизнеса подготовил заключение. Однако, за пять дней до кредитного комитета Клиент предоставил новую отчётность, в соответствии с которой его компанию теперь необходимо относить к сегменту среднего бизнеса. По правилам банка, заключение необходимо вернуть на повторное рассмотрение.

Руководитель сектора малого бизнеса встречается с Руководителем сектора среднего бизнеса и предупреждает о намерении передать Клиента в его подразделение. При этом он напоминает о необходимости вынести заявку на кредитный комитет через пять дней, поскольку Клиент ждёт уже месяц. Руководитель сектора среднего бизнеса, понимая, что качественно подготовить заключение не получится, отказывается принимать документы Клиента на таких условиях. Он считает, что коллеги из смежного сектора не доработали с Клиентом и «прозевали» его переход в старший сегмент. Назревает скандал. Руководитель банка в курсе ситуации и требует немедленного решения проблемы.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководитель сектора малого бизнеса** — считает, что Клиентом дальше должен заниматься сектор среднего бизнеса. Правила есть правила, никто не виноват, что Клиент заранее не предоставил предварительную отчётность, а коллеги-смежники не догадались проявить предусмотрительность.

**Руководитель сектора среднего бизнеса** — не принимать в работу документы, в крайнем случае – принять с новыми сроками выдачи кредита, не ранее чем через месяц от текущей даты.

**Руководитель банка** — урегулировать конфликт, не допустить срыва договорённостей с Клиентом, наладить взаимодействие секторов отдела сопровождения.

**Клиент** — получить кредит в первоначально оговорённый срок, в противном случае сменить банк, тем более, что подходящие предложения ему поступают постоянно.

## 23. Любимая сотрудница

У **Директора компании**, среди сотрудников которой существенно преобладают женщины, возникли близкие отношения с одной из рядовых сотрудниц. **Сотрудница** стала работать усерднее и со временем начала раздавать «ценные советы» за пределами своего отдела и своей компетенции. Влияние Сотрудницы достигло такого уровня, что как-то раз Директор вызывал руководящих работников и в присутствии Сотрудницы дал им указания принимать её советы в работу. Среди коллектива росло недовольство, но открыто его выражать побаивались, зная крутой нрав Директора.

Не обошлось без вмешательства Сотрудницы и в один из ключевых проектов отдела. В итоге проект был сорван, **Руководителю проекта** грозит лишение премии, а всему отделу – существенное ее уменьшение. Руководитель проекта видит причиной срыва вмешательство Сотрудницы и требует от **Начальника отдела** оградить себя от ее влияния, поскольку это уже напрямую вредит делу. Коллектив отдела в целом поддерживает Руководителя проекта

В недоволен пассивностью Начальника отдела, однако считает, что и сам Руководитель проекта должен проявлять больше твердости и требовательности, а не брать под козырек перед фавориткой Директора.

Директор компании не считает значимыми имеющие место отдельные факты недовольства коллектива Сотрудницей, считает это происками завистниц.

### РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:

**Директор компании** — наладить управляемость в коллективе, подавить недовольство своими решениями, побудить коллектив следовать идеям талантливой Сотрудницы и воплощать их в жизнь.

**Начальник отдела** — не готов открыто выступать против Сотрудницы, хочет поддерживать хорошие отношения с коллективом, демонстрирует преданность Директору, не хочет потерять Руководителя проекта.

**Руководитель проекта** — настаивает на выплате ему, как минимум, 50% премии, требует невмешательства в свою работу либо передачи всей ответственности за результаты проекта на тех, кто вмешивается и даёт «ценные» советы.

**Сотрудница** — уверена в полезности своих советов, поскольку видит, как высоко их оценивает Директор, стремится расширить влияние в коллективе, недовольных терпеть не готова.

## 24. Скрытые риски

В крупной торговой компании по итогам года, в декабре, **Генеральный директор** пришёл 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** объявлено решение руководства о замене его на посту управляющего маркетингом. Ему предложено остаться в компании на должности ведущего маркетолога. Он принимает это предложение, понимая, что в январе-феврале затруднительно быстро найти работу и могут возникнуть сложности с ежемесячным платежом по ипотеке.

**Новый директор по маркетингу** не был поставлен в известность об этом предложении. Он предполагал, что Бывший директор по маркетингу будет уволен до его приезда. Он считает, что сохранение бывшего руководителя в коллективе — это бомба замедленного действия.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Генеральный директор** — убедить Нового директора по маркетингу сохранить в коллективе Бывшего директора по маркетингу, считая его хорошим специалистом, пусть и неэффективным управленцем.

**Бывший директор по маркетингу** — заинтересован в продолжении работы в компании, хочет сохранить статус и уважение в коллективе, видит выход в том, чтобы создать альтернативное отделу маркетинга подразделение — отдел развития — и возглавить его.

**Новый директор по маркетингу** — убедить Генерального директора уволить Бывшего директора по маркетингу, предполагает, что тот будет всячески вставлять палки в колеса, мешать эффективной работе отдела маркетинга.



## 1/4 финала

### 25. Хамы

**Менеджер компании «Июль»** в процессе работы по дебиторской задолженности был вынужден общаться по телефону с **Бухгалтером компании «Подсолнух»**. Разговор явно не сложился. Более того, Бухгалтер компании «Подсолнух» написал жалобу на имя **Директора компании «Июль»** с требованием принести извинения и наказать Менеджера за возмутительно хамское отношение к клиентам. С этим Менеджером работать компания «Подсолнух» больше не будет. До решения вопроса платежи по счетам компании «Июль» приостановлены.

Директор Компании «Июль» раздражен этой ситуацией. Некогда заниматься всякой ерундой! Он уверен, что работать с компанией «Подсолнух» сможет только этот Менеджер.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Директор компании «Июль»** — требует от Менеджера восстановить репутацию профессионала, разрешить конфликт и получить оплату по выполненным поставкам. Иначе...

**Менеджер компании «Июль»** — не видит причин для извинений. Считает, что, напротив, извиняться должна компания «Подсолнух» за просрочку оплаты по контракту и поведение своего бухгалтера, а остановку платежей считает безосновательной и незаконной.

**Бухгалтер компании «Подсолнух»** — требует официальных извинений и увольнения Менеджера компании «Июль». Без этого ничего оплачивать не собирается.

**Директор компании «Подсолнух»** — поддерживает Бухгалтера, настаивает на пересмотре условий контракта с увеличением отсрочки платежа ещё на 30 дней и дополнительной скидке. Иначе...

## 26. Доли

Три года назад **Предприниматель** зарегистрировал компанию, которая занимается производством разнообразных товаров из металла (метизов). На этапе запуска проекта Предприниматель написал бизнес-план, подобрал оборудование и помещение, договорился с основными покупателями. Оставалось найти финансовые средства, необходимые для запуска. Инвестором выступил **Дядя предпринимателя**, проживающий в Москве. Дядя вложил в компанию 5 млн рублей на следующих условиях: один год он отвёл на запуск и выход на необходимые объёмы производства и продаж, затем в течение трех лет компания должна была вернуть вложенные инвестиции без процентов. За это Дядя попросил долю 30% в уставном капитале компании. Предприниматель принял эти условия, компаньоны подписали договор займа и переоформили долю в 30% на Дядю.

Предприниматель приобрёл оборудование и запустил производство. При этом сам он больше занимался производством, а для развития продаж и другой текущей управленческой деятельности нанял **Коммерческого директора** с небольшим окладом, поскольку платить на первых порах было не с чего. Во время собеседования Коммерческий директор высказывал пожелание стать акционером компании, на что Предприниматель ответил, что в будущем это возможно, а пока говорить об этом рано, нужно активно выводить компанию на рынок. Решено было вернуться к разговору позже, когда компания окрепнет.

В течение следующих полутора лет бизнес компании успешно развивался. Продукция продавалась, заём возвращался в срок. До окончания закрытия договора займа осталось ещё полтора года. К Предпринимателю обращается Коммерческий директор и предлагает продолжить разговор о том, что он хотел бы получить долю собственности в компании. Коммерческий директор считает, что он выполняет всю коммерческую и управленческую работу, для повышения продаж он использовал личные связи, к тому же, его текущая заработная плата намного ниже рыночной.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Коммерческий директор** — хочет стать акционером компании, получив долю в 30%, не готов выкупать долю за реальную стоимость, поскольку считает, что он уже вложил больше своим трудом.

**Предприниматель** — не готов делиться своей долей в компании, поскольку уверен, что он вложил в компанию больше, чем Коммерческий директор.

**Дядя предпринимателя** — не готов делиться своей долей в компании, готов продать долю компании по рыночной стоимости, но после того, как компания вернет заём; средства, вырученные от продажи доли готов расценивать как прибыль от проекта.

## 27. Автобизнес

В областном центре долгое время существовал успешный бизнес по сдаче в аренду автомобилей. Собственники компании – **Учредитель** и **Соучредитель** – имеют равное распределение долей в уставном капитале. В течение пяти лет бизнес успешно развивался, однако, в связи с кризисом последние два года дела сильно пошатнулись, выручки за последний квартал с трудом хватило на покрытие текущих расходов.

**Директор компании** — родной брат Учредителя, который больше выполняет администраторские функции. За время успешного функционирования бизнеса компания накопила капитал в размере 10 млн руб., который частично потратили на приобретение новых автомобилей (6 млн руб.) и на приобретение и ремонт гаража (3 млн руб.), остальной капитал находится в обороте. За время существования бизнеса сложилась практика, при которой Соучредитель занимался делами компании практически один, в то время как Учредитель больше занимался личными бизнес-проектами, иногда принимая участие в обсуждении вопросов компании. Всю информацию о функционировании бизнеса Учредитель получал от Директора компании – своего родного брата. Кроме того, Директор передал в пользование компании два своих личных автомобиля, с аренды которых он получает от компании ежемесячно дополнительный доход.

Как только в бизнесе настали тяжёлые времена, между учредителями обострились разногласия по поводу вклада усилий каждого в бизнес. Соучредитель предлагает Учредителю мирный раздел бизнеса с поэтапным выкупом доли Учредителя.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Учредитель** — сохранить своё участие в бизнесе, сохранить брата на позиции Директора. Если переговоры приведут к конфликту, то получить максимальную выплату за выход из бизнеса.

**Соучредитель** — убедить Учредителя продать свою долю, хочет поменять Директора на своего человека, не испортить отношения с Учредителем, так как конфликт может привести к остановке бизнеса. Если Учредитель согласится сразу выйти из бизнеса, снизить выплату за выход и сделать её поэтапной.

**Директор компании** — остаться в компании, не испортить отношения с обоими учредителями, кроме этого сохранить дополнительный доход от переданных в аренду компании двух личных автомобилей.

## 28. Дальше я сам

**Фермер** в доверительной беседе пожаловался двум своим друзьям на плохой сбыт своей молочной продукции в пакетах. **Первый друг** и **Второй друг**, опытные руководители торговых компаний, имеющие бизнес-образование и разбирающиеся в маркетинге, указали на возможные причины неуспеха: невзрачная упаковка, отсутствие рекламы, низкая цена продукта, отсутствие в торговых сетях в областном центре. Друзья дали Фермеру несколько советов, как улучшить ситуацию. На что Фермер ответил, что он производственник, в тонкости продвижения и продаж вникать не хотел бы и предложил им создать совместный бизнес.

Друзья согласились и принялись за дело: создали концепцию модного молочного бренда «Андреевская ферма», подготовили соглашение о сотрудничестве, в котором было подробно прописано, кто что делает и за что отвечает, как распределяется прибыль и прочие детали. Двое друзей за свой счёт разработали стратегию, бизнес-план, логотип, бутылку, рекламную кампанию, провели опрос, съездили на выставку, подобрали оборудование. Затем с 3D-макетами новых бутылок Друзья встретились с ведущими торговыми сетями и заручились их поддержкой по сбыту через эти сети молока «Андреевская ферма» по цене вдвое выше, чем оно продавалось в магазинах ранее.

После того, как была проведена вся подготовительная работа по запуску проекта, Фермер взял паузу под предлогом подготовки нового цеха. Когда цех был подготовлен, Друзья сообщили Фермеру о готовности внести деньги за свои доли и начать реализацию проекта. Фермер уклонился от ответа, а через некоторое время, встретившись с каждым Другом отдельно, намекнул, что совместного бизнеса, скорее всего, не будет. Друзья предложили всё обсудить открыто, расставить все точки над «i», но на всякий случай перед разговором подали на регистрацию в Роспатент товарный знак «Андреевская ферма».

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Первый друг** — не видит смысла входить в проект с непостоянным Фермером, при этом хочет получить от Фермера компенсацию в размере 500 тыс. рублей за разработанную под ключ торговую марку и разойтись, сохранив нормальные отношения.

**Второй друг** — жалеет о потраченных силах и времени; отказываться от выгодного дела не хочет, собирается реализовать проект без Фермера, закупая молоко в других фермерских хозяйствах.

**Фермер** — увидел стратегию для своего бизнеса, посчитал, что более не нуждается в помощниках и теперь может самостоятельно запустить проект «Андреевская ферма». Ценит дружеские отношения, но платить за разработку не хочет.

## Полуфиналы

### 29. Партнеры

**Первый собственник** компании «Альфа» получил предложение купить готовый бизнес в новой нише рынка. Первый собственник предложил **Второму собственнику** «Альфы» совместное инвестирование в покупку нового бизнеса, но получил отказ. По мнению Второго собственника, лучше фокусироваться на одном деле, нежели распылять силы на несколько направлений. Тогда Первый собственник принял решение купить бизнес самостоятельно на личные средства.

Со временем новый бизнес Первого собственника стал расти, и он стал уделять ему всё больше внимания. Второй собственник неоднократно предпринимал попытки вернуть партнера к делам компании «Альфа», но безуспешно. В итоге, Второй собственник решил обратиться к Первому с предложением полностью выйти из их общего бизнеса, поскольку делами компании «Альфа» Первый собственник фактически перестал заниматься. В ходе беседы Второй собственник сообщил также, что компания только что выиграла крупный тендер, а инвестиции на этот новый проект он предполагает брать у их общего Приятеля. Приятель ставит условием инвестирования получение доли в компании «Альфа».

Первого собственника такая ситуация не устраивает. Он считает, что является полноправным собственником компании, хочет продолжать работать в ней и получать свою привычную долю прибыли. Вводить Приятеля в число собственников компании он не намерен. Первый собственник предлагает рассматривать Приятеля исключительно как инвестора под текущий проект. Второй собственник в замешательстве: над новым проектом он работал почти год, и с Приятелем уже оговорены предварительные условия партнёрства.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Первый собственник** — хочет остаться в компании, готов вовлечься в новый проект и в дела, так как второй, его личный бизнес уже поставлен на ноги. Понимает, что без существенных вложений со стороны Приятеля новый проект реализовать будет невозможно.

**Второй собственник** — вывести из состава учредителей Первого собственника. Считает, что деньги должны зарабатыватья трудом. Хочет начать новый проект с Приятелем, тем более, они уже хорошо сработались с ним за время «отсутствия» Первого собственника.

**Приятель** — деньги намерен инвестировать только в компанию, в которой имеет долю собственности, хорошо понимает, какие доходы может принести реализация нового проекта.

## 30. Пожар

**Директор крупной торговой сети «Ладушка»** договорился об аренде помещения с Собственником двухэтажного нежилого здания. Арендваемая площадь помещения – 400 кв.м., помещение расположено на первом этаже здания. Арендная ставка по договору сопоставима со среднерыночными ставками. На момент заключения договора в здании были и другие арендаторы, которые занимали помещения площадью 1600 кв.м.

Торговая сеть «Ладушка» выполнила за свой счет текущий ремонт помещения, магазин был открыт. Через шесть месяцев магазин вышел на самоокупаемость.

В это время в здании случился пожар по причине неисправности электрической проводки, обслуживанием которой занимался **Собственник здания**. Второй этаж здания, часть первого этажа выгорели полностью. Несколько арендаторов сразу отказались арендовать помещения даже при условии восстановления здания.

Помещение магазина не подверглось пожару, однако, было залито водой, которой тушили второй этаж. В магазине пострадали: товар, торговое оборудование и отделка помещения. Директор крупной торговой сети «Ладушка» требует от Собственника здания компенсировать нанесенный ущерб в полном размере.

Собственник здания своевременно не застраховал сгоревшее здание, поэтому вынужден восстанавливать здание за свой счет. Денежных средств в необходимом размере не имеется.

Для наполнения здания арендаторами Собственник здания вступил в переговоры с **Директором продовольственной сети «Лотос»**. Продовольственная сеть «Лотос» является прямым конкурентом крупной торговой сети «Ладушка». Директор продовольственной сети «Лотос» готов арендовать помещение площадью 1000 кв.м. (в том числе помещение, где расположен магазин крупной торговой сети), но по цене, которая существенно ниже рыночных ставок. Он дополнительно готов профинансировать восстановление здания в счет арендных платежей.

### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Собственник здания** – компенсировать ущерб, нанесенный торговой сети «Ладушка» в минимальном размере; получить финансовую помощь на восстановление здания.

**Директор крупной торговой сети «Ладушка»** – компенсировать причиненные убытки в полном размере; в короткие сроки получить восстановленное помещение магазина.

**Директор продовольственной сети «Лотос»** – арендовать помещение площадью 1000 кв.м. в нежилом здании.

## За 3-е место

### 31. Строительство дома

**Предприниматель** решил построить себе загородную дачу. Нашёл участок по объявлению. На месте в чистом поле **Риелтор** показал продаваемый участок, который был обозначен деревянными столбами по углам. Участок понравился Предпринимателю, и он приобрел его.

Предприниматель обратился к проектировщикам, которые разработали проект дома и застройки участка в соответствии с его пожеланиями и с учетом норм (от границы соседнего участка было решено отступить минимально требуемое расстояние 3 метра). Они же посоветовали проверенную строительную фирму - Застройщика. Предприниматель заключил договор на постройку жилого дома и забора. К оговоренному сроку дом был построен, качеством Предприниматель была доволен и принял работы.

Через два месяца появился **Сосед**, владелец соседнего участка, и заявил, что забор стоит не на месте, и фактически произведен захват двухметровой полосы его земли. Предприниматель заказал услуги геодезиста, и в присутствии Соседа тот произвел разбивку фактических границ. Опасения подтвердились. Оказалось, что забор действительно построен на два метра дальше, чем нужно, вследствие чего норма отступа от дома до границы фактически нарушена. Сосед заявил о необходимости переноса или сноса дома и забора, так как его дом запроектирован именно на стороне границы участка с Предпринимателем, и в этом случае будут нарушены нормы. А перепроектировать свой участок он не может – это уже ему стоило немалых усилий, денег и времени, нести дополнительные затраты, и немалые, он не готов. Участок небольшой, в одном месте уже установлен септик, в другом – скважина, поэтому перенос дома может повлечь за собой переделку всех сетей.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Предприниматель** – хочет разрешить конфликт с наименьшими потерями. Считает, что Застройщик допустил ошибку, когда ровнял участок экскаватором и поставил столб не на свое место.

**Сосед** – хочет построить запроектированный дом с соблюдением всех необходимых норм. Не хочет вступать в конфликт, но и текущее положение дел его не устраивает.

**Директор строительной фирмы (Застройщик)** – не считает себя виновным в произошедшем, ведь он вел работы в пределах обозначенного деревянными столбами участка, работы выполнил качественно, и Предприниматель принял их.

**Риелтор** – уверен, что границу участка он показал верно, а вообще, новый собственник должен был самостоятельно проверить границы перед строительством.

## Финал

### 32. Неравное партнерство

Три компании-партнера – «Альфа», «Бета» и «Гамма» – организуют форум по автомобилестроению в рамках крупнейшей международной выставки. Организацией самой выставки занимаются компании «Альфа» и «Бета». Обязанности по организации форума распределены следующим образом. **Компания «Альфа»** предоставляет площадку и решает общие организационные вопросы. **Компания «Бета»** отвечает за продажу спонсорства и билетов на форум. **Компания «Гамма»** готовит программу форума, подбирает и приглашает спикеров. При этом основная организационная нагрузка ложится на специально выделенного для этой цели **Руководителя проекта компании «Альфа»**.

Продажа билетов осуществляется по рассылкам клиентских баз всех трех компаний. Наибольшее количество заявок на участие поступает по итогам рассылки от компании «Альфа». Прибыль же от работы форума распределяется следующим образом: компании «Альфа» и «Бета» получают по 25%, компания «Гамма» – 50%. Такое распределение сложилось исторически, и договоренность между компаниями выполняется уже несколько лет.

#### **РОЛИ И ИНТЕРЕСЫ:**

**Руководитель проекта компании «Альфа»** — работает в компании недавно, бонус получает от чистой прибыли проекта. Считает условия распределения прибыли грабительскими, хочет установить распределение прибыли между партнерами, соответствующее вкладу участников, в противном случае удалить компанию «Гамма» из проекта. Не боги горшки обжигают, сами справимся!

**Директор компании «Альфа»** — считает, что все идет нормально, не хочет конфликта между партнерами, хотя финансовыми результатами проекта недоволен. Хочет успокоить Руководителя проекта, поскольку заинтересован в сохранении сильного сотрудника.

**Директор компании «Бета»** — ценит партнерские отношения и дорожит возможностью совместной реализации сложных проектов. Недоволен текущим распределением прибыли, готов к серьезному разговору.

**Директор компании «Гамма»** — доволен существующим распределением прибыли, поскольку считает вклад своей компании в общее дело наиболее существенным; хочет продолжить сотрудничество на прежних условиях, сохранить компании «Альфа» и «Бета» в качестве долгосрочных партнеров.



## Ситуации турнира по быстрой управленческой борьбе

### Групповой этап

#### 33. Свободное время

Выйдя из кабинета в рабочее время, **Руководитель** обнаружил своего **Секретаря** за просмотром фильма на компьютере и выразил возмущение. На что Секретарь ответил:

— **А что, я всю работу выполнил, новых задач нет!**

#### 34. Ремонт печатной машины

В небольшой типографии неожиданно вышла из строя большая печатная машина, обеспечивающая 30% выручки. Прибывшие в типографию сотрудники отдела обслуживания фирмы-производителя обозначили стоимость ремонта в 200 тыс. рублей. Штатный Техник типографии, поколдовав над машиной пару дней, смог запустить ее в работу. На следующий день **Техник** подошел к **Директору**, проинформировал его о починке машины и попросил премию, на что Директор ответил:

— **Так это твоя работа, о какой премии вообще речь?!**

#### 35. Лишняя ответственность

В ходе выполнения уникальной работы возникли различные сложности, ставящие под сомнение саму возможность эту работу выполнить. **Руководитель**, ответственный за выполнение работ, поручил **Сотруднику** подготовить варианты исправления ситуации и взять на себя исполнение того решения, которое будет утверждено. Сотрудник возразил:

— **Я еще на старте говорил, что эти сложности будут, меня проигнорировали, а теперь я должен за всех отдуваться?!**

#### 36. Не понравились

**Коммерческий директор** компании ведёт переговоры по оказанию услуги для крупного холдинга. Программу и стоимость согласовали, как будто всё устраивает. После недельных размышлений **Представитель холдинга** сообщает, что выбрали другую компанию. На вопрос Коммерческого директора — чего не хватило в их предложении, Представитель холдинга раздраженно ответил:

— **Да ничего! Просто Вы мне не понравились!**

#### 37. Инициатива

**Сотруднику** компании мешал архаичный и запутанный бизнес-процесс. Он выступил с инициативой упрощения и автоматизации этого бизнес-процесса. **Руководитель** одобрил инициативу Сотрудника. Согласовывая обновление, Сотрудник столкнулся с сопротивлением и незаинтересованностью многих коллег. В итоге он бросил начатую работу. Спустя некоторое время Руководитель, узнав об этом, раскритиковал Сотрудника:

— **Что же ты собственное начинание срываешь?!**

## 38. Опенспейс

Динамично развивающаяся компания расположилась в офисе, который имеет формат открытого общего рабочего пространства (опенспейс). Двое **Сотрудников**, которые сидят в опенспейсе рядом, часто разговаривают друг с другом на отвлеченные темы. Однажды, во время такой беседы их **Коллега**, сидящий напротив, раздраженно воскликнул:

— **Хватит бубнить!**

## 39. Обещанный отпуск

В последний рабочий день года **Руководитель** получает от **Программиста** электронное письмо, в котором тот предупреждает, что на новогодние каникулы улетает на две недели в отпуск в Таиланд. Билеты куплены, отель забронирован, на работе Сотрудник планирует появиться 16 января. Руководитель высказывает претензию Сотруднику, но в ответ слышит:

— **Ну ты же обещал мне отпуск, вот я его себе и организовал!**

## 40. Оргтехника в аренду

При открытии компании, в самом начале её работы, один из новых сотрудников принес по своей инициативе в офис принадлежащие ему цветной лазерный принтер и сервер, которые ему достались с предыдущего места работы в качестве компенсации невыплаченной зарплаты. В течение трёх лет работы **Сотрудник** несколько раз напоминал **Собственнику компании**, что необходимо выкупить используемое оборудование или хотя бы компенсировать его амортизацию. В ходе последней беседы Собственник компании ответил:

— **Можешь забирать свой принтер и сервер, я как раз планирую новую оргтехнику приобрести!**

## 41. Задорная регистрация

К **Девушке** за стойкой регистрации участников форума генеральных директоров с большим опозданием подходит **Генеральный директор** приглашенной на мероприятие компании и уточняет, как ему быть. Девушка отвечает:

— **Мы еще не придумали наказание для опоздавших!**

## 42. Стахановцы

**Директор компании** (он же Собственник), бывший высокопоставленный госслужащий, очень любит проводить длительные совещания. Совещания проходят еженедельно в конце рабочего дня, практически всегда с задержкой от запланированного времени окончания. Сотрудники, участвующие в совещаниях, по этой причине часто задерживаются на работе на 1–2 часа. Во время одного из таких совещаний **Один из опытных сотрудников** просит отпустить его домой вовремя, поскольку к нему больше вопросов по протоколу совещания нет. На что Директор отвечает:

— **Значит, я могу ради будущего нашего предприятия работать до ночи, а вы работаете от звонка до звонка, и еще после этого премии будете просить?!**

### 43. Бессрочный заём

**Молодому человеку** его **Бывший руководитель** и друг помогает оплатить важную учебу: дает займы 250 тыс. рублей с условием «вернёшь, когда сможешь». Спустя год, во время встречи Бывший руководитель с нажимом спрашивает у Молодого человека:

— **А как там мои деньги?!**

### 44. Рекомендация

По рекомендации одного из старых сотрудников в компанию был принят новый сотрудник. Спустя некоторое время он был уволен по служебному несоответствию. **Генеральный директор** упрекнул **Сотрудника**, который рекомендовал уволенного:

— **Ты кого к нам приводишь?!**

### 45. Постоянный партнёр

**Менеджер** приехал к потенциальному **Клиенту** с предложением. Но слышит в ответ отказ:

— **У нас уже есть постоянный партнёр. Вот Вы своим партнёрам изменяете?!**

### 46. Зачарованные

**Руководитель отдела продаж** отправляет **Новую сотрудницу** на первую самостоятельную встречу с важным клиентом. Напутствуя её, Руководитель выражает уверенность в том, что Сотрудница очарует клиента. Сотрудница с внезапным гневом восклицает:

— **Даже не надейтесь, что я буду торговать собой!**

### 47. Войны света

Два арендатора договорились поровну оплачивать услуги ЖКХ, но один из них в течение длительного времени не выполняет свои обязательства, накопился большой долг. При этом **Второй арендатор** платит свою половину исправно. Второй арендатор получает извещение о предстоящем отключении электроэнергии и приходит с ним к **Первому арендатору**. Первый арендатор настроен решительно:

— **Ну, в суд на меня подай!**

### 48. Предложение

**Генеральный директор** компании хочет занять недавно обнаруженную относительно пустую нишу рынка, непрофильную для компании, но сулящую в ближайшем будущем неплохие возможности роста доходов. Генеральный директор вызывает **Коммерческого директора** и предлагает ему создать и курировать новое направление по освоению этой ниши. При этом никакой дополнительной мотивации Генеральный директор не обозначает. Коммерческий директор, у которого и так текущих дел и проектов «по горло», подумав, отвечает:

— **Ваше предложение не заинтересовало!**

## 49. Излишняя доверчивость

При выдаче **Клиенту** новой машины в одном из известных автомобильных салонов оказалось, что автомобиль стоял на стоянке под открытым небом и был в пыли. **Менеджер по продаже** сообщил Клиенту, что на мойку большая очередь и предложил подписать передаточный акт без мойки и тщательного осмотра кузова. Добавив при этом «Если что не так – разберемся». На следующий день Клиент обнаружил царапину на бампере и приехал в салон. Менеджер, увидев царапину, заявил, что вчера ее еще не было, и такое повреждение он обнаружил бы обязательно. На что Клиент сказал:

— **Вы обещали «если что, разобраться» — вот и разбирайтесь!**

## 50. Мы же крупные

По договору **Клиент** обязан оплатить оставшиеся 50% стоимости груза по факту его получения. Однако процесс затягивается, в обозначенные сроки оплата не поступила. Через неделю **Менеджер поставщика** уведомил Клиента о просроченной задолженности. Клиент возмущенно ответил ему:

— **Вы что, не понимаете, что мы крупная компания?!**

## 51. Задержка оплаты

**Предприниматель** обратился к **Юристу**, чтобы тот составил ему исковое заявление по сложному вопросу. Юрист вник в тонкости дела, разработал документ и назначил Предпринимателю встречу, на которой планировал передать распечатанный текст заявления и получить оплату. На встрече Предприниматель поздоровался и тут же заявил:

— **Давай свои бумажки, а оплату завезу через несколько дней!**

## 52. Постановка задачи

**Собственник** спортзала, столкнувшись с низкой посещаемостью, нанял **Менеджера** по продажам для привлечения в зал новых клиентов. Через два месяца количество клиентов выросло настолько, что зал часто стал заполняться до отказа, особенно по вечерам. Клиенты стали выражать недовольство. На упрёк Собственника в недалёковидности и отсутствии стратегического мышления Менеджер ответил:

— **Вы мне поставили задачу поднять посещаемость, и я её выполнил!**

## 53. Реструктуризация

В результате реструктуризации бизнес-процессов в крупной компании на **Сотрудника** одного из отделов были возложены обязанности, которые весьма сильно отличаются от прежних, и не соответствуют образованию и опыту Сотрудника. На недоуменный вопрос Сотрудника **Начальник отдела** ответил:

— **Теперь это задачи нашей команды!**

## 54. Дисциплина

Во время серьезного совещания, которое **Генеральный директор** проводил с сотрудниками компании, **Один из сотрудников** неожиданно встал из-за стола и начал прохаживаться по переговорной комнате, потирая пальцами лоб. Генеральный директор раздраженно воскликнул:

— **Сядьте на место!**

## 55. И не таких видали!

В убыточном региональном филиале компании каждые полгода меняется руководитель. И вот, наконец, приняли нового перспективного и амбициозного **Директора** из другой отрасли для выведения предприятия на прибыль. Он тут же начал устанавливать жёсткие правила, в частности, потребовал от менеджеров по продажам предоставлять ежедневные отчёты по звонкам. **Опытный менеджер** не предоставил отчёт. На претензию Директора, повернувшись к коллегам, со смехом заявил:

— **Ой, не пугайте! Ещё и не таких мы тут видали!**

## 56. Моральный облик

**Ответственный за моральное состояние коллектива** пожаловался Руководителю организации на вольное поведение высокопоставленного сотрудника: мол, в командировки берет с собой сотрудниц, с которыми состоит в близких неслужебных отношениях, за казенный счет оплачивает их проживание и посещает с ними рестораны и так далее. **Руководитель организации** ответил:

— **Зато меньше тратит времени на поиски приключений и больше на работу!**

## 1/4 финала

### 57. Блеф

Инициативная **Сотрудница** регулярно организует пятничный досуг для сотрудников отдела в формате игры в покер. В очередную пятницу к коллективу решил присоединиться и **Руководитель отдела**. После очередного раунда игры оказалось, что Руководитель отдела, используя блеф, выиграл у Сотрудницы значительное количество фишек. В ответ Сотрудница заметила:

— **А ты, оказывается, хорошо врать умеешь!**

### 58. Неясные сроки

**Программист** дважды не смог уложиться в утвержденные сроки выполнения сложной задачи. Накануне третьей контрольной даты к нему подошел **Руководитель** и поинтересовался, будет ли решена поставленная задача, на что получил ответ:

— **Как сделаю, так сделаю, дайте поработать спокойно!**

### 59. Чрезмерная сила

На соревнованиях по спортивным переговорам опытному игроку попала в соперники девушка-новичок. Опытный игрок разбил девушку в пух и прах. Девушка не удержалась и расплакалась от разочарования. В перерыве **Арбитр соревнований** подошел к **Опытному игроку** и упрекнул:

— **Ну что ж ты с девушкой-то так?! Мог бы и помягче!**

### 60. Дама с собачкой

В час пик **Девушка** вошла в продуктовый магазин вместе с семьей, состоящей из молодой **Мамы**, папы, двух детей и шпица – небольшой собачки. Пока папа занимался детьми и санками у выхода, молодая Мама усадила мокрую собачку в тележку для продуктов. **Девушка** выразила Маме своё возмущение – как можно сажать грязную собачку в тележку, ведь в эти тележки покупатели складывают пищевые продукты! На это молодая Мама ответила:

— **Ей тут нравится! А вы идите, девушка, не скандальте!**

## Полуфиналы

### 61. Делай из того, что есть

**Начальник цеха** получает со значительной задержкой комплектующие, которые не удовлетворяют требованиям (брак), но могут быть доработаны до требуемого состояния. **Заместитель директора по производству**, стараясь выполнить свой заказ в срок, отдаёт распоряжение Начальнику цеха:

— Ты же сам говорил, что можно исправить! Вот и делай из того, что есть!

### 62. По инструкции

В сложной ситуации **Руководитель подразделения** отдал распоряжение, противоречащее локальным нормативным актам организации. **Исполнитель** возразил:

— По инструкции так действовать запрещено!

### За 3-е место

### 63. Фамилия

**Жених** с **Невестой** при предварительном обсуждении свадьбы оба были единогласны в том, что после бракосочетания они переходят на одну фамилию. При этом каждый абсолютно серьезно думал, что речь идет о его фамилии. Настал последний день перед свадьбой. При уточнении деталей служащая ЗАГСа задает вопрос Жениху и Невесте о том, будет ли кто-то менять фамилию после бракосочетания. Жених отвечает, что Невеста, естественно, сменит свою фамилию Карпова на его фамилию. На что Невеста оскорблено поворачивается к Жениху и говорит

— Милый, а я думала, тебе фамилия Карпов нравится!

### Финал

### 64. Без вины виноватый

**Менеджер** среднего звена на коррупционно-ёмком участке работы был обвинён в крупной махинации. Менеджера отстранили от работы, но затем обвинения были сняты за недоказанностью. Однако **Руководитель организации** не вернул Менеджера на прежнюю должность. Когда Менеджер обратился к Руководителю за разъяснениями, тот ответил:

— Дыма без огня не бывает!