



## Ситуации XIV открытого Кубка «Стратегия «Сун Цзы» Магнитогорск, 08 июня 2019 года

### 1. И на старуху бывает проруха...

К Директору Тренингового центра (ТЦ) обратился Партнер, с которым центр давно и успешно сотрудничает. Партнер предложил совместно провести финансовую конференцию. Условия следующие. Организатор конференции (уважаемая Компания, с которой Партнёр давно сотрудничает, неоднократно совместно проводили подобные мероприятия) оплачивает все расходы, обеспечивает участие в конференции спикеров - очень известных финансовых аналитиков. Партнер решает вопрос с арендой помещения, кофе-брейками, рекламой мероприятия, сопровождением в день проведения. ТЦ берет на себя обязательства собрать аудиторию: собственников и ТОПов, от 80 до 100 человек. Договор подписывается между Организатором и ТЦ.

Директор ТЦ с Партнером устно договорились о гонораре каждой стороны. Организатор долго определялся с датой проведения конференции. Дату назначили, подтвердили спикеров. Директор ТЦ Договор подписал, скан направил по электронной почте Организатору. Начался интенсивный набор. Так как времени оставалось мало, не дождавшись подписанного Договора (Партнер заверял, что всё будет в порядке) ТЦ и Партнер запустили работы, требующие расходов (размещение рекламы, рассылка, обзвон, изготовление флаеров и др.). За 10 дней до старта мероприятия Организатор информирует ТЦ и Партнера о том, что мероприятие не состоится.

#### Роли и интересы:

**Директор ТЦ** — обеспокоен ситуацией, клиенты и заказчики начали активно откликаться на приглашение, зарегистрировались и оплатили участие 65 бизнесменов. Хочет сохранить репутацию, получить денежную компенсацию за понесенные расходы.

**Партнёр** — шокирован известием, никогда такого не было. Хочет сохранить отношения с Директором ТЦ, надеется на получение компенсации и своих расходов, и расходов ТЦ.

**Организатор** — понимает, что подвёл и ТЦ, и Партнёра. Хочет сохранить отношения. Готов принести извинения каждому. Так как Договор не подписан, не видит возможностей для выплаты компенсаций.

## 2. Конфликт на предприятии

Роман — генеральный директор и Евгений — исполнительный директор являются оба представителями собственника и работают на предприятии с момента его образования. Генеральный директор исполняет функции управляющего компанией по договоренности. Исполнительный директор обладает одной функцией — контроль финансов, тоже по предварительной договоренности с собственником.

При этом исполнительный директор хочет перехватить управление и усилить свой авторитет на предприятии путем создания искусственных конфликтов, пользуясь поддержкой одного из собственников. Генеральный директор в этой ситуации работает хорошо, предприятие развивается. Но действия исполнительного директора все больше мешают развитию предприятия, и уже начинаются конфликты между собственниками.

### **Роли и интересы:**

**Генеральный директор** — сохранить управление, авторитет, привести в «адекват» исполнительного директора.

**Исполнительный директор** — перехватить управление, дискредитировать генерального директора.

**Первый собственник** — лоббирует интересы исполнительного директора, при этом хочет оставаться как бы нейтральным, поддерживая интригу.

**Второй собственник** — не допустить, чтобы личные конфликты мешали развитию предприятия, сохранить хорошие отношения с первым собственником.

### 3. Строптивая

Директор узкоспециализированной организации решил уволить одну из сотрудниц. Против этого увольнения выступает Начальник отдела, которая и назначила этого сотрудника на данную должность. Начальник отдела за время работы сдружилась со своей сотрудницей и считает её своей правой рукой и подругой. Сотрудница работает над очень важным заданием и совершает фатальную ошибку, которая бьёт по имиджу подразделения. Начальник отдела прикрывает Сотрудницу и берёт часть ответственности на себя.

Директор принимает решение уволить некомпетентную Сотрудницу, но Начальник отдела категорически против. Начальник отдела — ведущий специалист в своей области, заменить которую в ближайшем будущем не представляется возможным. Она — ответственный работник, очень предана делу, а в этой сфере такие качества самые важные. Сотрудница в то же время пытается получить прибавку к зарплате у руководителя. К Директору на стол попадает служебная записка от Начальника отдела с ходатайством об увеличении зарплаты этой проблемной Сотруднице.

#### **Роли и интересы:**

**Директор** — уволить Сотрудника, сохранить преданность делу Начальника отдела и стабильность работы подразделения.

**Начальник отдела** — сохранить Сотрудника (свою подругу) и вытребовать для нее прибавку к зарплате.

**Сотрудница** — остаться на работе и получить прибавку к зарплате.

## 4. Скрытые риски

В крупной торговой компании по итогам года (в декабре) руководство (в лице генерального и исполнительного директоров) пришло к мнению, что директор по маркетингу не справляется со своими обязанностями. Принято решение найти Нового. Новый кандидат (из другого города) удовлетворяет компанию по амбициям, опыту и запрашиваемой компенсации. Он получает job-offer и принимает предложение о переезде.

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

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

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** — убедить нового директора по маркетингу сохранить в коллективе бывшего директора по маркетингу, считая ее хорошим специалистом, но плохим управленцем. Сохранить отношения с исполнительным директором.

**Бывший Директор по маркетингу** — заинтересована в продолжении работы в Компании. Для сохранения статуса-кво и уважения к себе в коллективе видит выход в том, чтобы создать отдел развития (альтернативную отделу маркетинга структуру) и возглавить его.

**Новый Директор по маркетингу** — убедить генерального директора уволить бывшего директора по маркетингу. Предполагает, что та не сможет простить унижения и будет всячески вставлять палки в колеса.

**Жена Генерального директора (Исполнительный директор)** — убедить генерального директора уволить бывшего директора по маркетингу (видит в ней соперницу за мужское внимание коллектива, подозревает, что та в свое время была любовницей Генерального директора).

## 5. Кто на новенького

На работу в организацию был принят перспективный сотрудник два месяца назад в отдел продаж. Директор через месяц после появления нового сотрудника в фирме понимает, что начальник отдела продаж не слишком заинтересован в новом сотруднике. Сотрудник постоянно нарушает сроки исполнения порученных заданий, при этом делает их качественно. На все вопросы о нарушении сроков сотрудник твердит одно и то же – меня попросили сделать это или то.

Начальник отдела продаж на претензии к срокам исполнения графика работы директору заявляет – ну вы же видели, кого на работу принимаете, меня не спросили, вот сами и разбирайтесь. При этом всю свою текущую работу взвалил на сотрудника.

15 августа утром директор вызывает к себе для доверительного разговора менеджера по продажам, пытаюсь выяснить, в чем причина не своевременного выполнения заданий. В это время в кабинет директора влетает разъяренная главный бухгалтер и требует немедленно от сотрудника информацию за июнь месяц по закрытым сделкам, так как не может рассчитать премию коллективу по вине нерадивых работников, из-за которых она вчера оставалась на работе до 20-00. Но данные ей так никто и не предоставил.

### Роли и интересы:

**Директор** — понять, почему сотрудник не вписался в коллектив.

**Сотрудник** — остаться на работе, но при этом избавиться от текущих дел начальника.

**Главный бухгалтер** — за работу в постоянном цейтноте с неисполнительными сотрудниками попросить повышения заработной платы и четыре дня отпуска за счет фирмы на следующей неделе.

**Начальник отдела продаж** — освободиться от кандидатуры нового сотрудника, и привести в отдел своего человека.

## 6. Внутренняя преграда

В торговой компании Совет директоров поставил перед директором задачу как можно скорее открыть интернет магазин как новое направление продаж. Генеральный директор провел несколько встреч с потенциальными подрядчиками на создание интернет-магазина. В ходе этих переговоров обговорили основные моменты технического задания, основные параметры и т. д. Директор выбрал веб-студию, сделал предоплату на сумму 200 тыс. руб. при общей стоимости проекта 900 тыс. руб. Для работы над проектом, генеральный директор решил назначить ответственным руководителя отдела продаж.

Руководитель отдела продаж начал серию встреч с веб-студией. У него много вопросов, он скептически относится к различным идеям. Работники веб-студии, учитывая все эти разговоры, делали изменения, дополнения, желая такти угодить клиенту. В какой-то момент объем работ уже превысил авансовые платежи, и Директор веб-студии обратился за новой суммой аванса, на что ему Руководитель отдела сказал, что еще и Техническое задание не согласовано, о каких авансах может идти речь. Главный вопрос не решен принципиально - автоматизировать работу по складам, чтобы оперативно видеть остатки, так как сейчас это большая проблема.

Руководитель веб-студии пытается вернуться к переговорам к Генеральному директору, на что тот говорит, что полностью доверяет Руководителю отдела продаж, ибо это его вотчина и план продаж выполнять ему надо в первую очередь. Поэтому знакомиться с дизайном как-то и не сподручно, и нет времени.

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** — хочет запустить новый канал через интернет, но заниматься оперативной работой по этому проекту нет ни времени, ни сил.

**Руководитель отдела продаж** — считает, что и в офлайн продажах и тем более в продажах через интернет, важно иметь оперативные данные по товару и его остаткам, а текущая информационная система эти данные не предоставляет. Считает, что надо отказаться от проекта и инвестировать деньги в развитие учетной системы.

**Веб-студия** — заинтересована в продолжении проекта. Уже сделали часть работ, хоть и без технического задания, но со слов Руководителя отдела. Хотели бы видеть в качестве ответственного со стороны клиента заинтересованного человека.

## 7. Загородная жизнь

Покупатель приобрел загородный дом у своего приятеля, известного в городе застройщика, на начальном этапе строительства поселка. Как одному из первых покупателей, застройщик предоставил ему скидку, а также длительную рассрочку на оплату первоначального взноса. Остаток суммы должен был перечислить банк после одобрения ипотеки.

Проходит 2 года, поселок достроен, покупатель заехал в дом и сделал ремонт. Застройщиком так и не выполнены обязательства по благоустройству придомового участка: не выполнено ограждение, не посажен газон, не установлены подпорные стенки и т. д. Покупатель периодически напоминает застройщику, но терпеливо ждет. В то же время выясняется, что покупатель так и не внес последний платеж по первоначальному взносу.

Бухгалтер застройщика живет с Покупателем по соседству, подружилась с его семьей, и совершенно упустила тот момент, что еще год назад Покупатель должен был внести последний платеж. Она одалживала деньги у жены Покупателя на благоустройство своего дома – ей очень хотелось сделать придомовой участок, чтобы дети (в том числе и дети Покупателя) могли там играть.

### Роли и интересы:

**Бухгалтер** — в кратчайшие сроки получить от Покупателя деньги. Понимает, что может потерять такую выгодную работу, так как пропустила факт платежа. За этот год цены на дома в поселке значительно выросли.

**Покупатель** — в данный момент не может заплатить указанную сумму, хоть и должен. К тому же, не намерен платить до тех пор, пока не будет выполнено ограждение и благоустройство участка, т. к. другого рычага для ускорения данного процесса не имеет. Не хочет портить отношения с Застройщиком, т. к. благодарен за предоставленные бонусы при покупке.

**Застройщик** — получить деньги от Покупателя как можно скорее, т.к. сейчас строительный сезон и каждая копейка на счету. Не хочет портить отношения, поэтому намерен поручить «разруливать» ситуацию бухгалтерии... Считает, что невыполненное благоустройство участка не причина для отсрочки оплаты, которая вообще-то должна была состояться еще год назад.

## 8. Новая метла по-новому метет

В производственную компанию в отдел логистики приходит Новая сотрудница. В ее зону ответственности, в том числе, входит работа со складами. Сразу после найма Директором озвучена одна из задач: налаживание учета и объективности остатков на всех складах. Известно, что на Основном складе учет ведется по старинке, в работе часто случаются сбои, теряются документы, часто возникает пересортица. Компьютерный учет остатков ведется отделом

логистики, часто встречается расхождение фактических остатков и учетных. На склад жалуются: отдел продаж, бухгалтерия, клиенты и региональные склады (которых отгружают с этого склада).

Новая сотрудница намерена автоматизировать учет и тем самым снизить вероятность ошибки. Для этого необходимо пересмотреть документооборот, а также установить на складе компьютер, подключенный к общей складской программе. К тому же необходимо обучить зав. складом работе на компьютере и в программе. Приближается сезон, когда продажи в течение 3-х месяцев держаться на пике и вопрос необходимо решать как можно быстрее, поскольку в сезон все работают на износ и на обучение не будет времени.

Зав. складом привыкла работать по старинке, компьютеры не приемлет и пользоваться не умеет. К тому же она мать Директора и он назначил ее на столь ответственный пост потому что не хочет доверять посторонним людям такую серьезную материальную ответственность. Зав. Складом нередко привлекает своего сына для решения острых задач на своем рабочем месте. Также на Основном складе есть толковый Бригадир грузчиков, его прочат на место кладовщика в случае появления такой вакансии.

### Роли и интересы:

**Новая сотрудница** — наладить учет до наступления сезона. Видит что эта задача технически не сложная, но понимает что с зав. складом решить этот вопрос будет трудно. Надеется, что ответственным назначат Глеба, поскольку понимает, что его обучить будет легче. Не хочет ни с кем конфликтовать на новом рабочем месте.

**Директор** — не хочет вмешиваться. Хочет, чтобы учет на складе был усовершенствован к наступлению сезона. Не хочет отдавать власть и контроль за ТМЦ кому-либо кроме действующей зав.складом.

**Зав. складом** — не хочет ничего менять, уверена, что компьютер лишь добавит путаницы и дополнительной работы. Не хочет в открытую конфликтовать со своим новым руководителем, но и учиться тоже не



настроена. В качестве последнего довода готова использовать аргумент «выйду на пенсию».

**Бригадир Глеб** — заинтересован в продвижении по службе и обучении.

## 9. Сомнительная экономия

В трудный для компании год Генеральный директор решил сократить расходы, сократив штат сотрудников. После серии увольнений рабочих и менеджеров, он уволил своего заместителя по административной и финансовой части, распределив обязанности заместителя между замом по производству и диспетчером – секретарем Татьяной.

Татьяна в свою очередь, была правой рукой заместителя по административным делам и заменяла его во время отпуска и болезни, а так же отвечала за поставщиков материалов для заместителя по производству. Через некоторое время, когда в результате плохой работы Татьяны, компания понесла значительные потери, Генеральный директор принимает решение о ее увольнении. Татьяна менять работу не хочет, она одна воспитывает ребенка и снимает жилье, ее полностью устраивала «прежняя» работа.

Заместитель по производству считает, что увольнение зама по административной и финансовой части было недальновидно – это теперь подтвердилось эмпирически. Производственный процесс разлаживается. Татьяна стала не успевать делать заявки поставщикам, отслеживать и обрабатывать финансовую документацию. Общая атмосфера в коллективе ухудшается, назревает конфликт.

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** — наладить производственный процесс, не увеличивая при этом штат сотрудников, и не допустить роста расходов. Распределить обязанности между сотрудниками, чтоб все могли справляться с работой качественно.

**Татьяна** — не принимать на себя обязанности заместителя. Может быть что-то можно ей делать дополнительно – она теперь после того, как попробовала, может более точно сказать, что ей по плечу. Получить прибавку к зарплате.

**Заместитель директора по производству** — вернуть старого коллегу на работу. Не принимать никаких новых обязанностей. Не допустить увольнения Татьяны.

## 10. Чужие опилки

Директору фирмы по доставке сыпучих грузов поступил заказ на поставку 30 машин опилок. Изучив рынок, он нашел самый выгодный вариант. С Начальником пилорамы они договорились о цене, которая связана со скоростью, так как опилки надо поставлять в графике.

Первый рейс показал, что время погрузки опилок в машину не соответствует договоренностям. Директор предложил Начальнику пилорамы взамен трактора, техническое состояние которого тормозило работу, подогнать новый погрузчик, который придется взять у Покупателя опилок, что, естественно будет влиять на цену. Начальник пилорамы согласился запустить на погрузку чужую технику, цену согласовали окончательно. Директор фирмы согласовал все условия с Покупателем – Договор заключили, деньги от Покупателя получили, что позволило в фирме выплатить премию работникам накануне праздников. На следующий день работы по погрузке и перевозке опилок пошли полным ходом. График исполняется.

Вдруг на территории появился Хозяин базы, на территории которой находится Пилорама на условиях аренды. Он заявил, что данная территория принадлежит ему и опилки также являются его собственностью, поскольку находились тут и ранее, их в оплату аренды оставил прежний арендатор. С каждой машины он потребовал заплатить ему 2000 рублей. Кроме того, работа чужой техники на территории базы с ним не согласована. В процессе переговоров выяснилось, что принадлежность опилок выяснить практически невозможно, так как этот Начальник пилорамы приобрел ее не так давно и полагал, что купил и оборудование, и материалы, которые находились на территории. Сколько лежало опилок на момент сделки, не зафиксировано.

### Роли и интересы:

**Директор** — хочет выполнить заказ, остаться при этом в рамках полученных ранее договоренностей. Покупатель опилок ждет следующую машину уже по графику. Впереди праздники – новые договоренности заключать времени нет.

**Начальник пилорамы** — хочет выполнить свои обязательства перед Директором, однако не заинтересован портить отношения с Хозяином базы.

**Хозяин** — хочет заработать на продаже опилок, которые остались от прежнего Арендатора, от которого понес убытки. Новый арендатор – Начальник пилорамы – его устраивает, хочет, чтобы он работал на его базе.

## 11. Три товарища

Несколько лет назад трое друзей решили организовать свой бизнес. Поскольку у одного из друзей (Ивана) денег на тот момент не было, все оформили на двух оставшихся (Андрей и Павел), а Ивана взяли бухгалтером, с перспективой войти в состав участников Общества наравне с остальными, когда для этого будет финансовая возможность. С каждым годом бизнес разрастался, клиентов и поставщиков становилось все больше, образовалось несколько филиалов. За эти годы Иван несколько раз выходил с предложением стать полноправным совладельцем бизнеса, поскольку теперь его материальное положение позволяло это сделать.

Андрей был не против, но Павел всегда находил отговорки: то сейчас не время, потому что надо другими делами заниматься, а не с бумажками возиться; то один из них в отпуск собрался и опять нет времени; то ссылаясь на то, что между друзьями не может быть недоверия в подобном вопросе и вообще он не видит необходимости оформлять все документально; то еще что-нибудь. Иван видел, что Андрей и Павел участвуют при распределении прибыли, а ему в это время выделяется некая сумма в виде премии за работу плюс к заработной плате. Ивана не устраивало подобное положение вещей, поскольку, на его взгляд, он вносил не меньший вклад в общее дело.

Все это время Иван исправно вел бухгалтерию и даже успешно прошел налоговую проверку без потерь. Конечно, пришлось взять несколько дополнительных специалистов в бухгалтерию, поскольку одному вести дела становилось все проблематичнее. Павел выступает с инициативой передать бухгалтерскую работу на аутсорсинг, поскольку это экономически становится выгодней и, кроме того, освободится еще один кабинет, который сегодня занимает бухгалтерия. Эта площадь очень нужна для бизнеса.

### Роли и интересы:

**Иван** — стать полноправным собственником бизнеса.

**Андрей** — принять справедливое решение, с учетом интересов бизнеса и друзей.

**Павел** — отдать бухгалтерию на аутсорсинг. Не видит причин, по которым они должны принимать Ивана в собственники.

## 12. Конфликтный сотрудник

В торговую компанию был принят на работу перспективный менеджер по продажам с обширной клиентской базой. Довольно быстро выяснилось, что он достаточно агрессивен по отношению к коллегам и не заинтересован в выстраивании человеческих отношений. Через пару недель работы, по разным причинам, он разругался со всеми менеджерами отдела продаж. Коллектив отдела продаж (должности начальника отдела продаж нет, компания демократичная) делегировал своего представителя к директору с просьбой немедленно уволить новенького.

Директор, понимая трудности для коллектива в работе с таким конфликтным сотрудником, тем не менее, не заинтересован в увольнении менеджера по продажам, поскольку на подходе несколько больших сделок, которые он курирует.

**Роли и интересы:**

**Менеджер по продажам** — получить должность начальника отдела продаж.

**Коллектив отдела продаж в лице Представителя** — добиться увольнения менеджера по продажам.

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

### 13. Заморозка

Компания «Дигидон» производитель соков. В январе для доставки на склад филиала компании из Москвы в Екатеринбург было заказано два автомобиля для доставки соков. Заказаны были специально оборудованные изотермические фургоны для обеспечения сохранности температуры продукции, однако компания-перевозчик «Альфа» поставила вместо заказанного транспорта обычные тентованные фургоны, которые не сохраняют температуру продукта. Товар в Екатеринбург пришел замороженный, на что на складе «Дигидона» были составлены Акты забраковки из-за нарушения условий температурного режима перевозки продуктов. С обоих водителей на складе «Дигидона» взяли подпись при составлении актов. Но в одном водитель написал, что он, проходя мимо выгруженных паллет, видел, как сок вытек из некоторых коробок на пол, а он подошел, взял одну из коробок и потряс ее, и по звуку в коробке была жидкость, а не лед. Эти наблюдения водитель и отразил в Акте. Стоимость забракованной продукции составила 1 млн. 800 тыс. рублей.

#### Роли и интересы:

**Директор компании «Дигидон»** — получить возмещение с компании «Альфа» в полном объеме за замороженную продукцию, при этом оставив продукт у себя. Выяснить причину происшедшего и наказать виновного.

**Менеджер компании «Альфа»** — считает, что его вины нет, так как перед подачей двух тентованных машин написал предварительно гарантийное письмо, что компания «Альфа» вправе поставить другой транспорт не по заявке, и, таким образом, предупредил логиста в «Дигидоне». Дальше реакция должна была быть логиста.

**Логист компании «Дигидон»** — не считает себя виновным, так как четко указал требования к транспорту в заявке и получил подписанную заявку как подтверждение условий. Гарантийное письмо, по его мнению, не имеет значения.

**Директор компании «Альфа»** — не платить за забракованную продукцию, а если и платить, то получить ее в полном объеме себе в собственность. При этом нужно сохранить отношения с «Дигидоном», так как они достаточно крупный заказчик. Считает, что на складе «Дигидона» в Екатеринбурге умышленно засчитали весь объем продукции забракованным, хотя, судя по информации от водителей, заморожена была не вся продукция, а только несколько коробок по внешней стороне.

## 14. Яблоко от яблони

В крупной компании назрел конфликт. По прямой рекомендации генерального директора в штат был принят его сын, на должность менеджера по продажам. Спустя три месяца, к генеральному директору обратился руководитель подразделения, где работал его сын, крайне недовольный своим новым подчиненным, принимает решение идти к Генеральному директору хлопотать об увольнении этого работника. В ходе первого разговора при устройстве сына, генеральный директор дал понять руководителю подразделения, что его первостепенная задача, сделать из отпрыска отличного специалиста.

### Роли и интересы:

**Генеральный директор** — ради сына готов на любые кадровые перестановки – ему нужны те, кто сделает так, чтобы сын вырос как профессионал в компании, поскольку собирается передавать ему дело после того как уйдет на покой. Хочет, чтобы сын узнал компанию изнутри.

**Руководитель подразделения** — работой дорожит, но терпеть выходки «папенькиного сыночка» не собирается. Последнее время роль «наставника» дается ему все сложнее и отвлекает его от основной работы.

**Сын** - на жизнь смотрит с большим оптимизмом, но побаивается отца.

**Коллега сына** - общаться с сынком интересно, а работать неудобно. Главное - не пострадать самому.

## 15. Бывший начальник

Менеджер компании «Альфа» активно налаживал отношения с начальником отдела снабжения Завода ЗАО «Прогресс». Начав с подписания небольших контрактов, менеджер через 2 года увеличил объём поставляемой продукции в 10 раз. Менеджер компании «Альфа» и начальник отдела снабжения стали друзьями: вместе проводили свободное время, общались семьями. Результатом тесного взаимодействия в последующие 3 года явилось значительное увеличение объёма поставок. Номенклатура поставляемого оборудования постоянно расширялась.

В один момент под предлогом срыва сроков проведения ремонта, начальника снабжения снимают с должности и увольняют с Завода. Уходя с предприятия, он уверил менеджера компании «Альфа», что взаимодействие по рабочим вопросам будет продолжаться, обосновывая это обширными связями на заводе. Информация подтвердилась тем, что все ранее согласованные контракты были подписаны новым начальником снабжения. Однако через 8 месяцев объём поставок постепенно начинает падать, а к концу года менеджер не имеет ни одного контракта на следующий год.

Менеджер узнает, что новый начальник снабжения принял решение убрать с завода все компании, ранее работавшие с бывшим начальником отдела. Кроме того выясняется, что бывший начальник отдела снабжения устраивается на работу в компанию «Омега», которая является конкурентом компании «Альфа». Ранее у бывшего начальника снабжения с директором компании «Омега» также были дружеские отношения.

### **Роли и интересы:**

**Менеджер компании «Альфа»** — заинтересован возобновить работу с Заводом ЗАО «Прогресс». Не заинтересован в усилении позиций конкурентов.

**Бывший начальник снабжения** — заинтересован в восстановлении влияния на заводе. Не заинтересован в разрыве отношений с надёжными поставщиками.

**Новый начальник снабжения** — заинтересован в бесперебойном обеспечении потребностей завода проверенными надёжными компаниями. Не заинтересован в привлечении к поставкам компаний, которые работали при прежнем начальнике снабжения.



**Директор компании «Омега»** — не заинтересован в усилении позиций конкурентов. Заинтересован в увеличении объёма поставок на Завод ЗАО «Прогресс».

## 16. Срыв поставки

Коммерческий директор Торгового Дома заключил выгодный контракт с иностранным поставщиком бытовой техники. Поскольку товар нужен к Новому году, в контракте был прописан большой штраф (30% от стоимости) за поставку после оговоренного срока. Российский транспортный агент иностранного поставщика сорвал поставку в срок. На данный момент ясно, что товар будет поставлен с опозданием на 2 недели, хотя поставка ещё не состоялась. Генеральный директор требует от коммерческого директора получение штрафа и обеспечение поставки товара в магазин.

Глава представительства иностранного поставщика, понимая, что придётся платить штраф, хочет поставить товар другим покупателям, меньшими партиями, по более дорогой цене, чтобы компенсировать штраф. Если он не найдёт способ компенсации штрафа, его заменят другим главой представительства. У коммерческого директора сложились хорошие деловые отношения с настоящим главой представительства.

### **Роли и интересы:**

**Глава представительства** — сохранить пост главы и найти способ компенсации штрафа.

**Генеральный директор** — обеспечить наличие товара в магазинах к Новому году и получить штраф.

**Коммерческий директор** — обеспечить наличие товара в магазинах, сохранить отношения с главой представительства, выполнить задание ген. директора, добившись получения штрафа, но добиться так, чтобы глава представительства остался прежним.