

КЕЙСЫ ДЛЯ СТАРШИХ МЕНЕДЖЕРОВ

КЕЙС №1

Ситуация "Бесценный ковролин" (СМ)

Группа авиапассажиров проходит досмотр перед вылетом в аэропорту Адлера. На удивление, даже мужчин попросили снять обувь, надеть бахилы и пройти досмотр. Проблема в том, что в адлерском аэропорту в зоне предполетного досмотра не постелен ковролин поверх керамогранита. Поздняя осень, пол очень холодный – стоять даже несколько минут не только некомфортно, но и опасно для здоровья.

На вопрос одного из авиапассажиров, почему не постелен ковролин и обязывают всех разуваться, сотрудник зоны досмотра доброжелательно посоветовал: «А Вы задайте этот вопрос руководству?» Авиапассажир решил воспользоваться рекомендацией и спокойно обратился к старшей смены с просьбой дать книгу жалоб и предложений: он изложит свою просьбу.

Старшая смены раздраженно с резким взмахом руки вверх заявила, что книга жалоб находится у руководства, идите и пишите. Возмущенный тоном старшей смены, авиапассажир спросил её фамилию. На что в ещё более агрессивной форме получил отказ. Авиапассажир обращается к сотруднику зоны досмотра с просьбой пригласить начальника зоны досмотра.

Роли и интересы:

Авиапассажир — наказать старшую смены за хамское отношение к пассажирам. Выяснить причину, по которой в других зонах аэропорта есть ковролин, а там, где пассажиры разуваяются — нет.

Начальник зоны досмотра — хочет уладить конфликт с авиапассажиром. Устала от жалоб на старшую смены. По факту её нужно наказывать, но именно она держит и смену, и другие службы в «своих руках» — её слушают и боятся.

КЕЙС №2

Ситуация «Талантливый менеджер»

В оптово-розничную компанию был принят новый менеджер по продажам. Спустя полгода компания серьезно упрочила свои позиции и расширила клиентскую базу во многом благодаря усилиям менеджера по продажам.

Однако по мере роста авторитета сотрудника в компании начала нарастать напряженность в его отношениях с непосредственным руководителем — руководителем отдела продаж. Тот с первого дня с недоверием относился к менеджеру, а видя его успех, стал откровенно зажимать его и придираться, опасаясь, что тот претендует на его место.

Руководитель отдела продаж откровенно говорит коммерческому директору о своем нежелании работать с менеджером, в тоже время менеджер по продажам в разговоре с коммерческим директором настаивает на предоставлении ему нормальных условий работы и возможности роста с учетом его реальных заслуг и потенциала

Тем временем ситуация накаляется до предела, среди менеджеров отдела продаж зреет раскол: одни поддерживают своего опытного руководителя, другие — успешного нового менеджера.

Роли и интересы:

Руководитель отдела продаж - добиться увольнения менеджера по продажам любой ценой.

Коммерческий директор - сохранить ценного работника, при этом не испортив отношений с руководителем отдела продаж.

КЕЙС №3

Ситуация «Искусственный снег»

В рекламе горнолыжного курорта «Альфа» часто использовалась фраза о гарантированном снеге и о том, что клиент платит за удовольствие. Во время малоснежных периодов трассы засыпались искусственным снегом, и обычно возможность кататься существовала весь сезон.

Однажды оборудование для засыпки искусственного снега вышло из строя, и на несколько дней трасса осталась без снега. Оборудование находилось на гарантийном обслуживании производителя. Производитель прислал своего технического специалиста, но тот не смог исправить оборудование на месте, сославшись на отсутствие необходимых запчастей. Администратор курорта позвонил менеджеру производителя, и тот обещал разобраться в ситуации и исправить оборудование в ближайший срок.

Клиент приехал с семьей на выходные покататься на лыжах. Во время заезда, в пятницу вечером, он увидел, что снега нет, и засомневался – стоит ли заселяться. Но администратор курорта успокоил клиента и заверил, что завтра снег будет. Но снега не было и в воскресенье с утра. Клиент пришел к администратору курорта с требованием вернуть деньги, которые он заплатил за снег и за удовольствие кататься на лыжах, обещанные в рекламе, которые он так и не получил.

Роли и интересы:

Администратор курорта — добиться от производителя компенсации за затягивание сроков починки оборудования, сохранить хорошее отношение клиента к курорту.

Менеджер производителя — не платить никаких компенсаций.

ЗАПАСНОЙ КЕЙС №1

Ситуация «Непривлекательная покупка»

Фирма, специализирующаяся на сдаче помещений в аренду, владела десятком одно- и двухэтажных строений в черте города и сдавала их в аренду. Уже лет двадцать говорили о том, что эти строения будут сносить. Но никто не верил, что это будет в ближайшем будущем. И вот фирма предложила всем выкупить арендуемые помещения по высокой цене. Первый арендатор раздумывает: выкупать здание за 8 млн. рублей, которое уже, может, решили сносить, не хочется. Да и жена категорически против такой покупки. Просто съехать невозможно потому, что это всё равно, что похоронить свой бизнес – большие средства вложены в рекламу и ремонт помещений, и просто переехать в другое место всё равно, что начинать бизнес с начала. Арендодатель время на раздумья дал очень мало, угрожая продать другим, а Представители администрации не проясняют ситуацию — принято или не принято решение о сносе. Время для раздумий кончилось, и Арендодатель ждёт ответа. Соседнее здание уже продано Второму арендатору.

Роли и интересы:

Арендодатель — быстрее продать здания.

Первый арендатор — продолжить арендовать здание, не покупая его.

КЕЙСЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ

КЕЙС №1

Ситуация «Установка холодильника»

Клиент заказал в интернет-магазине встраиваемый холодильник с установкой. Во время заказа менеджер интернет-магазина не назвал точную стоимость установки, а сказал, что с клиентом свяжется менеджер сервисного отдела и назовет точную стоимость. На следующий день клиенту перезвонил менеджер сервисного отдела и сказал, что стоимость установки составит 1000 рублей, клиент согласился.

После доставки холодильника приехал мастер по установке, произвел установку и потребовал с клиента 3000 рублей. Клиент отказывается, говоря, что ему назвали цену в 1000 рублей. Мастер отказывается выписывать гарантийный талон на установку.

Роли и интересы:

Клиент — заплатить за установку 1000 рублей, получить гарантийный талон на установку.

Менеджер сервисного отдела — обеспечить полную оплату работы, снять претензии клиента.

КЕЙС №2

Ситуация «Будет ли Новый год?»

Компания «Трейдинвест» 5 лет подряд проводит новогодние корпоративные праздники в Ресторане В текущем году, следуя традициям, договор на проведение мероприятия был подписан за три месяца до даты проведения, в нем четко обозначена дата проведения праздника — 27 декабря. Вовремя перечислен аванс по договору (70% от общей стоимости). Подготовка к мероприятию идет полным ходом: разосланы приглашения важным партнерам, многие из которых специально приедут из других городов, заказано ресторанное обслуживание у стороннего ресторана, приглашены артисты. За две недели до мероприятия Финансовый директор Компании, который контролирует организацию мероприятия, получает сообщение от Владельца Ресторана о намерении расторгнуть договор, причем Владелец готов вернуть аванс и заплатить санкции. Финансовый директор выяснил, что это связано с тем, что к Владельцу Ресторана обратился Менеджер Нефтяной компании, которая также проводит мероприятие для своих сотрудников 27 декабря: данный Ресторан подходит им идеально, за это они готовы заплатить в 2 раза больше, чем компания «Трейдинвест». Кроме того, времени на поиск свободного помещения уже нет.

Роли и интересы:

Финансовый директор — добиться проведения мероприятия в Ресторане в согласованную дату, сохранить текущие условия договора, не идти на существенное увеличение бюджета мероприятия.

Владелец Ресторана — очень заинтересован в дополнительных деньгах, хочет сохранить хорошие отношения с Компанией «Трейдинвест», но и Нефтяная компания как стратегический клиент ему интересна.

КЕЙС №3

Ситуация «Неудачный ремонт»

Станция технического обслуживания «Автогарант» три месяца назад произвела для своего постоянного Заказчика, владельца автопарка грузовиков, ремонт двигателя автомобиля «Газель» с гарантией шесть месяцев. После трех месяцев эксплуатации двигатель снова потребовал ремонта. Заказчик предъявил претензию «Автогаранту» по поводу низкого качества выполненных работ. «Автогарант» провел независимую экспертизу качества ремонта, которая показала – поломка произошла по причине неправильной эксплуатации автомобиля: «Газель» заправляли топливом, не предназначенным для данной марки автомобиля. Заказчик понимает, что вновь принятый на работу молодой водитель этой «Газели», мягко говоря, оказался «чайником» и, видимо, неправильно эксплуатировал автомобиль. При этом Заказчик настаивает на выполнении условий гарантии – требует бесплатного повторного ремонта. На оплату повторного ремонта не согласен, хотя выводы экспертизы под сомнение не ставит.

Роли и интересы:

Директор СТО «Автогарант» — заинтересован в удержании ключевого Заказчика, приносящего 30% доходов СТО, потерять такого Заказчика нельзя ни в коем случае! Полностью уверен в профессионализме своих мастеров, которые всегда отлично справляются с заказами, уверен, что проблема не в качестве выполненного ремонта.

Заказчик — хочет получить отремонтированный автомобиль, не оплачивать повторный ремонт, в самом крайнем случае, согласиться на 50% оплаты повторного ремонта.

ЗАПАСНОЙ КЕЙС №1

Ситуация «Дежурство на выставке»

Директор филиала еще недавно был руководителем отдела этого же филиала. Сейчас в отделе Новый руководитель. Но сотрудники отдела по-прежнему приходят с разными вопросами к своему бывшему руководителю, теперь директору филиала. За неделю до выставки Новый руководитель отдела составил график дежурств на выставочном стенде. Менеджер отдела увидел себя в этом графике в не очень удобное для себя время. Он по старой памяти пошел к Директору филиала и отпросился с дежурства на выставке. Но ни один, ни другой не сообщили об этом руководителю отдела. Вечером накануне дежурства Менеджер посмотрел на график и опять увидел в нем себя. Тогда он подошел к Новому руководителю отдела и сказал, что в графике ошибка, что он дежурить не будет, потому что ему разрешил отсутствовать Директор филиала.

Роли и интересы:

Новый руководитель отдела — укрепить свой авторитет, обеспечить качественное дежурство на выставке.

Менеджер — не дежурить на выставке, сохранить хорошие отношения с руководством.

ЗАПАСНОЙ КЕЙС №2

Ситуация «Фарфоровая посуда»

Заказчик ООО «Июль» заказывает фарфоровую посуду на 13 персон в объеме 1000 комплектов у ООО «Август». По факту исполнения самого заказа, выяснилось, что в каждой коробке заказа есть более 1 комплекта брака. Проведя экспертизу, выяснилось, что причина брака в низком качестве сырья.

Роли и интересы:

Менеджер ООО «Июль» — требует замены всей продукции, либо не оплачивают заказ (при этом предоплата в 50% была произведена).

Менеджер ООО «Август» — отказывается на себя брать такие расходы, претензии такого рода слышит от заказчика впервые (не один год на рынке), но при этом терять клиента не хочет.

КЕЙСЫ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ГРУПП

КЕЙС №1

Ситуация "Аттестация для всех"

В компании регулярно проводятся аттестации уже длительное время. По традиции 1 раз в год аттестацию проходят продавцы-консультанты и управляющие. Нововведение состоит в том, что планируется проведение обучения и аттестация в оптовой службе. Однако, проблема в том, что один из менеджеров, который работает 19 лет в компании и является лучшим продавцом, не хочет в этом участвовать вплоть до того, что готов уволиться.

Роли и интересы:

Генеральный директор — хочет, чтобы работники каждый в отдельности и все вместе достигли взаимопонимания. Он знаком с менеджером уже 19 лет и по-особенному к нему относится, но и требования дисциплины ему не чужды. Считает, что требования ко всем едины.

Менеджер по продажам — «зачем мне эти переживания, когда сердце побаливает, а результат в работе у меня лучший». Не хочет проходить аттестацию, готов уволиться.

КЕЙС №2

Ситуация «Устные договорённости»

Сотрудник ООО «Five Travel» работает по графику 9.00-18.00. Он заранее отпросился у своего руководителя уйти в больницу за анализами, приём был назначен на 11.00. На следующий день сотрудник приехал на работу к 12.00, не предупредив о том, где он находился с 9.00-11.00. Руководитель не доволен сложившейся ситуацией и считает, что сотрудник должен был приехать сначала на работу и уже с работы ехать к врачу, ведь так заведено в отделе. Сотрудник утверждает, что не знал об этих правилах и думал, что может приехать на работу к 12.00, потому что так поступали его коллеги.

Роли и интересы:

Руководитель ООО «Five Travel» — хочет, чтобы сотрудник взял на себя ответственность за свой поступок и сам выбрал себе наказание. Заинтересован в том, чтобы такие ситуации больше не повторялись.

Сотрудник ООО «Five Travel» — не признает свою вину и хочет избежать наказания.