# Ситуаційна вправа 1

*Реорганізація центра обслуговування клієнтів*

*Завдання:* Надати пропозиції щодо реорганізації центру обслуговування клієнтів шляхом формування окремих команд з фахівців трьох рівнів підтримки.

Існуюча до зміни ситуація:

* кожен дзвінок клієнта потрапляв спочатку на перший рівень, потім на другий і на третій (в залежності від складності проблеми). Кожен рівень підтримки мав свого власного менеджера;
* клієнти ніколи не потрапляли до одного оператора двічі;
* була погана координація роботи всіх трьох рівнів, клієнти часто залишалися незадоволеними переадресацією проблем замість надання допомоги;
* менеджери кожного рівня поводилися досить незалежно. Іноді менеджери другого рівня повідомляли, що всі «другі» зайняті і питання буде розглянуто через день або тиждень.

При новій системі клієнта будуть направляти до певної команди, яка прийме колективну відповідальність за рішення його проблеми.

Які були зроблені кроки і до чого це привело:

* суть зміни була представлена на зборах колективу;
* переписали інструкції для координаторів команд;
* провели тренінг;
* оголосили дату реорганізації, і головний менеджер здійснив переговори з кожною командою.

Через місяць стало ясно, що нова схема не працює, існує тільки на папері. Клієнтів, як і раніше, безсистемно «перекидали». Координатори підтримували тісні зв’язки зі співробітниками своїх колишніх груп.

*Завдання:* Уявіть, що вас запросили розплутати цей вузол. Якими будуть ваші дії?

# Ситуаційна вправа 2

*Як невідомому підприємству вийти на ринок?*

ПАТ «Київський ремонтно-механічний завод» у 2013 році розпочало випуск автопричепів, що дозволяють перевозити сільськогосподарську продукцію, будівельні матеріали, снігоходи, квадроцикли, човни і катери. Новий товар мав високий рівень конкурентоспроможності за своїми споживчими якостями.

Але до осені 2015 року причепи продавалися тільки в Київській області, де розташований ПАТ «Київський ремонтно-механічний завод». Прийнявши рішення про вихід на всеукраїнський ринок, виробник поставив два головних завдання: протягом 2016 року довести кількість дилерів до тридцяти, а річні продажі причепів підвищити у п’ять разів, до 2000 штук.

Завдання, що сформулював Вадим Петренко, директор ПАТ «Київський ремонтно-механічний завод», включало три питання.

* 1. Як подолати обмеження, що перешкоджають виходу підприємства на всеукраїнський ринок:
* стагнація попиту, викликана скороченням доходів населення;
* невідомість продукції на українському ринку;
* протидія конкурентів, що забороняють своїм дилерам продавати причепи інших виробників.
  1. Які маркетингові рішення може прийняти підприємство, щоб відрізнятися від конкурентів?
  2. Як підприємство повинно будувати стратегію продаж, щоб досягти їх швидкого зростання?

*Завдання:* Дайте відповіді на запитання директора ПАТ «Київський ремонтно-механічний завод» Вадима Петренко.

# Ситуаційна вправа 3

*Справедливе покарання або імідж - чим пожертвувати?*

Керівник філії №3 Савушкін Ігор Сергійович був тут повноправним господарем вже більш ніж 10 років. Хоча інші філії за цей час вже кілька разів змінили директорів. Просувалися на філії, як правило, родичі, друзі, однокласники директора або лояльні до нього працівники. Цим він часто і користувався, коли необхідно було, щоб на торгах виграв конкретний підрядник або коли «своєму» підряднику потрібно було заплатити за невиконану роботу. Незважаючи на те що процеси проведення торгів були зарегламентовані, за допомогою «наближених» директору вдавалося протягнути «своїх» підрядників. Збиток від такої діяльності директора тільки за 2012 рік склав понад 2 млн грн.

При цьому під керівництвом Савушкіна Ігоря Сергійовича філія №3 здобула славу кращої в компанії «GDHE». Вирощені кадри відправляли на інші філії покращувати виробничі показники. За виробничими показниками філія

№3 постійно входила до трійки кращих в компанії. За роки роботи Савушкіну Ігорю Сергійовичу вдалося створити образ ефективного управлінця в очах ради директорів і акціонерів.

Інформація про зловживання на філії №3 дійшла до основного акціонера компанії. В ході перевірки факти зловживань підтвердилися. Перед акціонерами постала дилема: звільнити директора, при цьому дискредитувавши всю систему управління «GDHE», або спустити все на гальмах заради стабільності роботи і збереження іміджу компанії, пожертвувавши малим?

*Завдання:* На вашу думку, як слід вчинити акціонерам в даній ситуації?

Обґрунтуйте свої пропозиції.