

Studium przypadku firmy Rolek

*(Materiał wykorzystywany jako element przygotowania do egzaminu końcowego
w ramach przedmiotu „Podstawy zarządzania” na studiach DSM Wydziału Zarządzania UW)*

Firma Rolek Sp. z o.o. z województwa świętokrzyskiego zajmuje się dostawą, montażem i serwisem rolet okiennych do budynków mieszkalnych. Jest to firma rodzinna, działająca od ponad 20 lat, posiadająca wielu zadowolonych klientów i partnerów handlowych. Firma działa na coraz bardziej konkurencyjnym rynku, na którym setki firm oferują produkty o zbliżonych parametrach. Części składowe systemów rolet okiennych można zakupić od wielu dostawców z Polski i innych krajów. Klienci mogą nabyć gotowe rolety w szerokiej gamie standardowych rozmiarów w sklepach z materiałami budowlanymi i artykułami wyposażenia wnętrz. Rolety dostosowywane do indywidualnych rozmiarów oferuje też wiele firm zajmujących się dostawą i montażem stolarki drzwiowej i okiennej. W każdym średniej wielkości mieście w Polsce można też znaleźć firmy zajmujące się dostarczaniem dekoracji okiennych (rolet, rolet plisowanych, żaluzji i moskitier).

Rolek specjalizuje się wyłącznie w roletach okiennych wewnętrznych, nie zajmował się dotychczas innymi rodzajami wystroju okien. Oferuje rolety z różnych materiałów, m.in. tkanin i PVC, z kasetami i prowadnicami z PVC lub aluminium. Firma współpracuje z niewielką liczbą zaufanych dostawców, którzy na jej zlecenie produkują elementy rolet. Zarządzanie jakością procesu wytwórczego i systematyczny nadzór nad pracą dostawców doceniają klienci i dystrybutorzy produktów firmy Rolek. Rolek współpracuje z siecią dystrybutorów – firm montażowych, wykonujących pomiary w mieszkaniach i domach indywidualnych klientów i składających zamówienia na rolety w określonym rozmiarze, wykonane z wybranych przez klientów materiałów. Dystrybutorzy korzystają z dostarczanych przez Rolek Sp. z o.o. katalogów i próbek materiałów, ułatwiających rozmowy z klientami i wybór najbardziej dostosowanych do konkretnego wnętrza rolet. Koncentracja na obsłudze pojedynczych klientów wymaga wizyt dystrybutorów w ich domach w celu dokonania pomiaru i przedstawienia dedykowanej oferty, a następnie dostawy i montażu rolet, produkowanych na zlecenie przez zakłady współpracujące z Rolek Sp. z o.o. To niestety oznacza relatywnie wysokie ceny produktów i ich montażu, znacznie wyższe niż ceny gotowych rolet dostępnych w marketach budowlanych czy samodzielnie zamawianych przez klientów za pośrednictwem sklepów internetowych.

Zarząd firmy Rolek dostrzega trudną sytuację rynkową, rosnącą presję konkurencyjną i odpływ klientów do innych firm, które oferują zbliżone (choć znacznie gorzej wykonane) rolety po niższych cenach, a często nawet bez usługi montażu. Jednocześnie trzeba zauważyć, że produkowane w Polsce artykuły wyposażenia wnętrz i stolarki okiennej cieszą się popularnością zarówno w kraju jak i za granicą, a eksport i sprzedaż krajowa osiągnęły w latach 2022-2023 spektakularne wyniki. Te korzystne tendencje wynikały m.in. z osłabienia złotówki (oznaczającego bardziej korzystne warunki finansowe dla zagranicznych klientów), wzrostu inwestycji w mieszkania i domy w Polsce (nabywcy traktowali je jako bezpieczne lokaty kapitału w sytuacji niskich stóp procentowych i inflacji), jak również chęci podwyższania standardów mieszkaniowych po długim okresie pracy zdalnej. Warto jednak pamiętać, że rolety wydają się prostszymi produktami niż stolarka okienna. Klienci kupujący okna, poszukują

produktów zapewniających określone poziomy dźwiękoszczelności i oszczędności energii cieplnej, a do inwestycji podchodzą bardzo ostrożnie, zakładając wieloletnie wykorzystywanie okien. Ozdoby okienne są z kolei wybierane przede wszystkim w oparciu o kryteria estetyczne i cenowe, a klienci wiedzą, że dekoracje można relatywnie łatwo wymienić. Stąd większa skłonność do wybierania nowych dekoracji w trakcie wizyt w sklepach z wyposażeniem wnętrz i materiałami budowlanymi lub w sklepach internetowych. Wielu nabywców może też nie rozumieć, jakie korzyści przynosi współpraca z wyspecjalizowaną firmą, która produkuje rolety na wymiar, dostosowane do specyficznych oczekiwań nabywców.

Na początku roku 2024 zarząd firmy obawia się negatywnych tendencji ekonomicznych. Wysoki poziom inflacji może utrzymywać się przez kolejne miesiące, wpływając na spadek możliwości zakupowych klientów i bardziej ostrożne podchodzenie do wydatków. Zmiany przepisów podatkowych dodatkowo zmniejszają skłonność do zakupów, zarówno osób prywatnych jak też organizacji. Dotychczasowe ograniczenie dostępu Polski do środków z Unii Europejskiej, w tym Krajowego Programu Odbudowy i funduszy strukturalnych UE, wpłynęło na wstrzymanie inwestycji. Rynek mieszkaniowy również doświadcza symptomów spowolnienia, bo inwestorzy przestali traktować nowe mieszkania jako optymalne lokaty kapitału, a ceny mieszkań znacznie wzrosły w konsekwencji publicznie dofinansowanych kredytów mieszkaniowych i wysokiego poziomu stóp procentowych. Przedsiębiorcy doświadczyli też skokowego wzrostu cen energii, potrzebnej w procesach produkcyjnych, a zmiany przekładają się na wzrost kosztów materiałów, komponentów, usług biznesowych czy transportu. Można spodziewać się fali upadłości przedsiębiorstw w wielu branżach, w tym wśród dostawców i dystrybutorów firmy Rolek. Mogą też pojawić się problemy z dostępnością materiałów, wykorzystywanych w procesach produkcyjnych lub serwisowaniem maszyn wykorzystywanych przez zakład produkcyjny.

Szanse na dalszy rozwój firmy i wzrost sprzedaży zarząd upatruje w innowacjach, ale bardzo trudno podjąć decyzję, w jakiego rodzaju udoskonalenia zainwestować. Sesja burzy mózgów, przeprowadzona wspólnie z pracownikami firmy i zewnętrznym doradcą, pozwoliła zidentyfikować długą listę możliwych innowacji. Pomysłów pojawiło się bardzo wiele, ale niektóre zarząd firmy uznał za mało realistyczne, zbyt kosztowne lub ryzykowne. Część propozycji oznacza wprawdzie zmiany w działalności firmy Rolek (innowacje na poziomie organizacji) ale podobne produkty lub sposoby działania można już zaobserwować u konkurentów (czyli nie będą to innowacje na poziomie rynku, a ich komercyjny sukces nie jest pewny).

Analizując studium przypadku, zwróć uwagę na informacje, które mogą być istotne przy przygotowywaniu następujących analiz biznesowych:

- *Cykl działania zorganizowanego i model DMAIC, diagram ości ryby / diagram Ishikawy*
- *Definiowanie celów zgodne z kryteriami SMART*
- *Analiza otoczenia: PEST, interesariusze, model 5 sił Portera, analiza SWOT*
- *Typologia strategii bazowych/generycznych według Michaela Portera i źródła przewagi konkurencyjnej*
- *Macierz Ansoffa i macierz BCG*
- *Model łańcucha wartości i łańcucha dostaw*

Innowacje związane z produktami/wzornictwem przemysłowym
Nowe rodzaje, kolory i/lub wzory tkanin wykorzystywanych w roletach
Zmiany kształtu i kolorystyki stelaży, kaset i mechanizmów podnoszenia rolet
Produkcja rolet do okien o nietypowych kształtach
Nowe sposoby łączenia kaset z ramami okiennymi, podnoszące walory estetyczne zabudowy
Wykorzystanie tkanin stworzonych przez znanych projektantów
Produkcja rolet z określonymi motywami graficznymi (np. do pokoju dziecięcego z postaciami z filmów)
Produkcja rolet z wymiennymi płachtami, pozwalająca łatwo zmienić wygląd pomieszczenia
Dostosowanie rolet do wykorzystania jako ekranów do projektorów multimedialnych
Wykorzystanie rolet w szafach ubraniowych
Produkcja innych niż rolety dekoracji okiennych (żaluzje, rolety plisowane, moskitiery, zasłony, firanki)
Produkcja ekranów do projekcji multimedialnych
Innowacje związane z produktami/technologiami wykorzystywanymi w roletach
Integracja z systemami typu <i>smart home</i> , pozwalająca na zdalne sterowanie roletami
Umieszczenie w obudowach rolet elementów systemów alarmowych i kamer monitoringu
Wykorzystanie do produkcji rolet materiałów z odzysku i/lub przyjaznych dla środowiska
Produkcja rolet z perowskitowymi panelami fotowoltaicznymi
Produkcja rolet z wyświetlaczami (prezentującymi czas, temperaturę, albo treści multimedialne)
Produkcja rolet typu lustro weneckie (z warstwą ograniczającą widoczność z zewnątrz)
Połączenie systemów rolet z filtrami antysmogowymi
Innowacje związane z procesami biznesowymi/sposobami oferowania rolet
Dystrybucja rolet w nowych kanałach sprzedaży (np. sklepy z zabawkami, sklepy ze sprzętem RTV/AGD, salony z meblami, firmy deweloperskie, pracownie architektoniczne)
Uruchomienie internetowego konfiguratora pozwalającego klientom na pomiar, projektowanie i zamawianie
Stworzenie programu komputerowego do projektowania i wizualizacji rolet, pozwalającego m.in. na sprawdzenie wyglądu rolet na zdjęciu pomieszczenia
Opracowanie nakładek/obiektów do popularnych programów projektowania wnętrz, pozwalających architektom uwzględniać w projektach dla klientów i wizualizacjach pomieszczeń rolety firmy Rolek
Oferowanie indywidualnym kupującym możliwości zamówienia przez Internet usługi montażu, oferowanej przez sieć autoryzowanych monterów rolet firmy Rolek
Udostępnienie możliwości produkcji na zamówienie rolet z nadrukiem, dostarczonym przez klienta
Uruchomienie sprzedaży wysyłkowej rolet we współpracy z firmami kurierskimi i sieciami paczkomatów
Budowa sieci własnych salonów sprzedaży lub przejęcie firm dystrybucyjnych
Współpraca z instytucjami finansowymi, umożliwiającą klientom łatwe zakupy na kredyt
Promocja w mediach społecznościowych (m.in. reklama, współpraca z celebrytami)
Rozpoczęcie działalności eksportowej
Innowacje związane z procesami biznesowymi/sposobami wytwarzania rolet
Samodzielna produkcja rolet (utworzenie zakładu produkcyjnego lub przejęcie dotychczasowego dostawcy)
Automatyzacja i robotyzacja linii produkcyjnych
Automatyzacja i robotyzacja procesów kompletacji i pakowania rolet
Stworzenie sieci autoryzowanych monterów firmy Rolek
Licencjonowanie marki Rolek zakładom produkcyjnym z różnych części kraju
Ograniczenie działalności do projektowania i wytwarzania elementów do rolet (np. mechanizm kasetowy, płachta rolety), dostarczanych firmom sprzedającym rolety pod własną marką
Wprowadzenie systemu gromadzenia i renowacji zużytych rolet