

Ćwiczenie „PC-shop” – studium przypadku

Zakres tematyczny: Metody planowania strategicznego

Czas: 2 godz.

Cel: Zdobycie umiejętności praktycznego posługiwania się metodami planowania strategicznego.

Forma zajęć: Praca w grupach 4-6 osobowych.

Podstawa oceny: Opracowania przygotowane przez grupy (zgodnie z pkt. 2)

1. Opis sytuacji

Firma „PC-shop” powstała w 2006 roku. Jej założycielami byli ówcześni studenci V roku różnych wydziałów krakowskiej Akademii Górniczo-Hutniczej. Firma zajmuje się montażem i sprzedażą komputerów osobistych, urządzeń peryferyjnych, urządzeń biurowych i oprogramowania. W przeszłości podejmowano próby rozszerzenia asortymentu o inne produkty (m.in. telefony komórkowe, meble biurowe, aparaty fotograficzne, a nawet rowery), jednak próby te nie przyniosły oczekiwanych zysków, a nawet niewielkie straty. Obecnie właściciele firmy, zachęceni gwałtownym wzrostem obrotów w bieżącym roku, postanowili przeznaczyć znaczną część zysku na dalszy rozwój firmy. Pamiętając o wcześniejszych niepowodzeniach już od kilku tygodni dyskutują między sobą nad dalszym rozwojem ich firmy.

Firma od początku funkcjonuje jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością. Obecnie posiada punkty sprzedaży w Krakowie, Wieliczce i Bochni (70% sprzedaży przypada na punkt w Krakowie). W 2008 roku obroty firmy osiągnęły poziom prawie 5 mln zł (rok wcześniej niespełna 3 mln). Był to dla „PC-shop” bardzo szczęśliwy rok – firma zrealizowała kilkanaście dużych zamówień dla przedsiębiorstw oraz dla szkół (wyposażenie 7 pracowni komputerowych) i to właśnie głównie dzięki tym zamówieniom odnotowała tak duży wzrost obrotów. Przychody z obsługi klientów instytucjonalnych stanowiły aż 60% (w poprzednim roku tylko 10%) ogólnych obrotów.

Wartość sprzedaży podstawowych grup asortymentowych w roku bieżącym* i poprzednim w firmie „PC-shop” oraz firmie „BESTcomp”** (w tys. zł)

Lp.	Asortyment	„PC-shop”		„BESTcomp”
		rok poprzedni	rok bieżący*	rok poprzedni
1	Drukarki atramentowe	75	150	25
2	Drukarki laserowe	20	50	40
3	Kserokopiarki	240	60	360
4	Oprogramowanie	200	800	100
5	Papier	400	440	100
6	Zestawy komputerowe	2000	3000	1500

* wartość sprzedaży w roku bieżącym została przyjęta z pewnym przybliżeniem na podstawie wartości zrealizowanej już sprzedaży oraz zamówień, które już wpłynęły na kolejne miesiące

** „BESTcomp” jest najpoważniejszym konkurentem firmy „PC-shop” (ma podobną strukturę asortymentu i obszar działania i został wybrany przez producenta kserokopiarek na autoryzowanego przedstawiciela)

Istotnym źródłem przychodów stała się także sprzedaż oprogramowania – również własnego, co jest szczególnie źródłem dumy właścicieli firmy. Najpierw 2 pracowników stworzyło prostą grę komputerową, później młodszy brat jednego z właścicieli zaproponował swoją – obie cieszyły się bardzo dużym zainteresowaniem. Realizując dostawy sprzętu do firm okazało się, że niektóre firmy są zainteresowane również kupnem prostego, ale dostosowanego do ich potrzeb oprogramowania. Zatrudniono 2 studentów informatyki, którzy opracowali 2 programy do prowadzenia księgowości w małych przedsiębiorstwach oraz program do obsługi recepcji w hotelach. Po zaledwie kilku miesiącach zarówno programy, jak i gry sprzedawane są na terenie całego kraju, a kilku informatyków pracuje już nad kolejnymi projektami. Jest to bardzo korzystny fakt, zwłaszcza wobec załamania się sprzedaży kserokopiarek, co związane jest z nową polityką sprzedaży realizowaną przez producenta polegającą na budowie sieci firmowych punktów sprzedaży oraz autoryzowanych serwisów. Spośród całej gamy towarów oferowanych przez „PC-shop” do najważniejszych należą obecnie ponadto drukarki oraz papier do drukarek i kserokopiarek.

Wszyscy właściciele „PC-shop” chcą zainwestować znaczną część zysku w firmę. Jednak każdy z nich ma inny pomysł na dalszy rozwój „PC-shop”.

Andrzej uważa, że należy dążyć do wzrostu sprzedaży komputerów i urządzeń peryferyjnych. W tym celu powinny zostać utworzone dodatkowe punkty sprzedaży oraz zwiększone wydatki na marketing.

Pozostali dążą jednak do zdywersyfikowania działalności firmy, a Paweł uważa wręcz, że z powodu wzrastającej konkurencji ze strony drobnych sklepów komputerowych oraz powstania takich sklepów jak „Office Depot” należy się wręcz wycofać ze sprzedaży sprzętu komputerowego. Według Pawła, który jest z wykształcenia informatykiem, firma powinna zająć się wyłącznie produkcją i sprzedażą oprogramowania, zwłaszcza gier. Dla poparcia swej tezy przywołuje sukcesy firmy na tym polu w ostatnim okresie. Paweł sugeruje nawet zmianę nazwy firmy.

Krzysztof uważa, że firma powinna specjalizować się w obsłudze klientów instytucjonalnych. Chodzi mu zarówno o sprzedaż komputerów i urządzeń peryferyjnych, jak i oprogramowania. Ma tu na myśli zwłaszcza programy do tworzenia baz danych i tzw. Systemy Informowania Kierownictwa (SIK). Według niego istnieje olbrzymi popyt na tego typu programy, który wynika z tendencji do gromadzenia przez wszelkie instytucje i firmy olbrzymich zasobów informacji (choćby o swoich klientach, gospodarce magazynowej czy przepływie kapitału) i problemów jakie powstają przy ich przetwarzaniu.

Marek twierdzi, że firma powinna zająć się budową sieci komputerowych i instalowaniu Internetu. Twierdzi że takie usługi mają przyszłość, a przy tym – według niego – jest to działalność znacznie prostsza niż tworzenie oprogramowania.

Wszyscy chcą, aby to właśnie ich koncepcja rozwoju została przyjęta. Zwłaszcza, że autor zaakceptowanego kierunku rozwoju zostanie prawdopodobnie prezesem spółki. Dlatego wszyscy solidnie przygotowują się do kolejnych spotkań i rozwijają swoje koncepcje. Paweł i Krzysztof uczęszczają nawet na studia podyplomowe z zakresu zarządzania. Padają propozycje przeprowadzenia różnych analiz (np. BCG, SWOT), na spotkania przynoszone są wyniki rozmaitych badań i prognoz. Z pewnością pomoże to im podjąć najlepszą decyzję co do przyszłości ich firmy.

2. Zadania

1. Wykorzystując metodę BCG opracuj macierz portfolio dla najważniejszych produktów oferowanych przez firmę „PC-shop”. Które z nich mają szansę na dalszy wzrost i co firma powinna zrobić, aby zwiększyć swoje przyszłe zyski?
2. Zdefiniuj szanse i zagrożenia w odniesieniu do każdej propozycji dalszego rozwoju firmy „PC-shop”. Następnie spośród nich wybierz po 3 najważniejsze szanse i zagrożenia dla każdej propozycji.
3. Określ wizję i zdefiniuj misję firmy „PC-shop”.
4. Wybierz dalszy kierunek rozwoju i zbuduj plan strategiczny dla firmy „PC-shop”.