

## CASE STUDY Z OBSZARU PRODUKCYJNEGO

### Instrukcja dla Kandydata

---

#### I. Wprowadzenie

Zadanie polega na analizie dostarczonych informacji, wypracowaniu rozwiązań opisanych problemów i zaprezentowaniu ich w formie pisemnej na załączonym formularzu.

#### II. Informacje ogólne na temat firmy

Amerykańska firma „Blue Windows” została założona w 1975 roku w USA przez rodzinę Wilsonów. Z firmy czysto rodzinnej szybko stała się rozpoznawalną marką w zakresie produkcji i dystrybucji okien. Obecnie firma jest obecna niemal na całym świecie, zaś zakres usług poszerzyła o produkcję kompleksowej stolarki i wyposażenia domów oraz dużych obiektów. Swoim klientom oferuje również szeroki zakres usług w zakresie montażu certyfikowanych produktów. Wartością firmy jest zapewnienie jak największej satysfakcji klienta poprzez zagwarantowanie jak najwyższej jakości produktów i usług.

Na rynku polskim firma zaistniała w roku 1999. Wysoka jakość produktów, a także świadczonych usług przyczyniły się do dynamicznego rozwoju sieci sprzedaży oraz powstawania centrów montażowych na terenie całego kraju.

Firma stara się wyróżniać znakomitą poziomem obsługi klienta, szybkimi terminami dostaw oraz dużą elastycznością działania (odpowiedzi na niestandardowe potrzeby klientów). Prowadzi sprzedaż do hurtowni budowlanych, sklepów detalicznych, warsztatów stolarskich oraz indywidualnych klientów obsługiwanych na terenie oddziału.

Wszystkie produkty mają certyfikaty i są sprowadzane z zagranicy – głównie z USA.

„Blue Windows” posiada siedzibę i magazyn centralny w Warszawie. Na terenie Polski działa w oparciu o sieć 30 oddziałów. Ponadto od 2003 roku przy niektórych oddziałach stworzone zostały centra montażowe – obecnie jest ich 18. Przy każdym oddziale jest też niewielki magazyn.

Procedury działania opierają się na ściśle sprecyzowanych i opisanych ustaleniach. Dotyczą one wystroju wnętrza, ubioru pracowników, sposobu obsługi klientów, materiałów przekazywanych klientom, czasu otwarcia oraz czasu realizacji poszczególnych usług. Ściśle określone są też ceny produktów i usług oraz zakres asortymentu. Przez centralę planowane są ogólnopolskie akcje promocyjne, które są realizowane poprzez oddziały.

Wszystkie zatrudnione osoby są pracownikami „Blue Windows”, firma stawia na identyfikację z tradycją i historią jej powstawania, więc wszyscy mają umowy o pracę. Firma zatrudnia w Polsce ok. 1000 osób.

Firma posiada terenową strukturę zarządzania siecią sprzedaży. Na czele każdego z 4 regionów stoi Regionalny Dyrektor Sprzedaży, który nadzoruje funkcjonowanie 7 – 10 oddziałów. Każdy oddział jest zarządzany przez Kierownika Oddziału, który odpowiada za wyniki generowane przez oddział, sprzedaż i standard obsługi klienta. Zarządza Pracownikami Obsługi Klienta, Handlowcami, Magazynierami, a w oddziałach, przy których działają warsztaty także Monterami.

Jesteś nowym **Kierownikiem Oddziału** w Gdańsku. W kierowanym przez Ciebie oddziale jest zatrudnionych 6 Pracowników Obsługi Klienta, 2 Handlowców, 2 Magazynierów, Szef Centrum Montażu i 15 Montażystów.

Podjąłeś pracę miesiąc temu. Osoba, która przed Tobą zajmowała to stanowisko, musiała odejść z firmy, gdyż od dłuższego czasu nie realizowała wyznaczanych celów ilościowych i jakościowych, pomimo tego, że oddział znajduje się w dobrym regionie.

### III. Opis sytuacji problemowej

1. Wśród pracowników w zespole panują konflikty i niesnaski, pracownicy obsługi klienta i handlowcy z lekceważeniem odnoszą się do magazynierów i montażystów, nie chcą współpracować, nawet w obecności klientów odnoszą się do siebie niegrzecznie. Zaobserwowałeś też bardzo dużą liczbę niespodziewanych zwolnień i jednodniowych urlopów, co wpłynęło na trudność w pełnym obsadzeniu zmian. Słyszysz też ciągłe narzekania na niski poziom wynagrodzenia. W ciągu ostatniego miesiąca nikt nie zrezygnował z pracy, ale z danych, które posiadasz, wynika, że wcześniej rotacja była bardzo wysoka. Dodatkowym problemem jest częste spóźnianie się do pracy kilku pracowników
2. W ostatnim tygodniu zdarzyła się bardzo nieprzyjemna reklamacja klienta dotycząca pracy montażystów. Twierdzi on, że zostały mu zamontowane okna gorszej jakości niż było to w umowie kupna. Klient bardzo się zdenerwował i grozi nagłośnieniem sprawy w mediach. Oczekuje bardzo wysokiego odszkodowania i pokrycia kosztów nowej wymiany okien.  
W rozmowie z Kierownikiem Salonu Sprzedaży okazało się, że pracownik nie znał asortymentu ani zasad uznawania reklamacji.
3. Bardzo duże zastrzeżenia budzą stany magazynowe. W ciągu miesiąca przeprowadziłeś dwie inwentaryzacje, które wskazały na duże braki towarów, które trudno było wytłumaczyć magazynierom. Okazało się też, że procedury dotyczące zamykania zmiany przez magazynierów nie są przestrzegane, często nie dbają oni o systematyczne i bieżące wprowadzanie danych do systemu komputerowego.  
Niejednokrotnie nie ustalone jest kto ma się tym zajmować. Do tej pory inwentaryzacje i korekty w stanach magazynowych wykonywał Kierownik Regionu.
4. Kolejnym problemem jest terminowość usług montażowych. Przedłużający się czas montażu okien u klienta jest niezgodny ze standardami firmy.  
Szefowie Centrów montażu twierdzą, że mają za mało pracowników, dodatkowo dobra koniunktura budowlana oraz ilość zamówień sprawiają, że muszą czekać aż produkt dotrze z magazynu w Warszawie.  
Do tej pory nie było problemów z terminowością wykonywania usług w podległym Ci Regionie.

**Twoim zadaniem jest zaproponować systemowe rozwiązanie kluczowych problemów dotyczących zarządzanego przez Ciebie oddziału oraz zaplanować działania, które zapewnią zrealizowanie założonych na najbliższy kwartał wyników.**

Prosimy o zwięzłe i rzeczowe odpowiedzi (sugerujemy formę punktów).