

## **Możliwość złożenia propozycji przez Paramount Consulting w firmie ABC: studium przypadku**

### **Postacie dramatu**

Stan Gilmore, twój szef i partner w Paramount Consulting

Ray Armstrong, prezes firmy ABC

Anil Gupta, wiceprezes ABC ds. operacyjnych

Marcia Collins, wiceprezes ds. marketingu w ABC

Paul Morrison, główny inżynier przemysłowy ABC

Frank Metzger, kierownik zakładu ABC

### **1 lutego: Pierwszy kontakt**

Stan Gilmore, partner w Paramount Consulting odpowiedzialny za praktykę produkcyjną firmy, właśnie otrzymał list od Anila Gupty, wiceprezesa ds. operacyjnych firmy ABC, oddziału Consolidated Industries. W liście stwierdza się, że ABC produkuje i sprzedaje linię dużych urządzeń gospodarstwa domowego i komercyjnych, ma roczną sprzedaż na poziomie ponad 19 mld USD i cieszy się stałym rekordem wzrostu. Przyszły wzrost może jednak zostać ograniczony przez niewystarczające moce produkcyjne. ABC, kontynuuje list, chce zaangażować firmę konsultingową, aby pomogła jej odpowiedzieć na pytania dotyczące zdolności produkcyjnych. Paramount został polecony ABC i jeśli Paramount jest zainteresowany nawiązaniem możliwego związku, powinien skontaktować się z Gupta. Gilmore jest chętny do skorzystania z tej okazji, ponieważ uznaje markę ABC za cieszącą się wyjątkową reputacją pod względem jakości produktów i wydajności dostaw oraz wie, że ABC ma znaczący udział w rynku. Co więcej, Consolidated Industries jest dobrze znane z przejmowania i rozwijania firm zajmujących dominującą pozycję na swoich rynkach. Gilmore jest przekonany, że Paramount może pomóc. Gilmore wzywa Gupta do potwierdzenia, że Paramount rzeczywiście może zapewnić potrzebną pomoc konsultacyjną i z zadowoleniem przyjmuje taką możliwość. Według Gupty ABC planuje spotkać się osobno z przedstawicielami każdej z czterech firm konsultingowych, które przetrwały wstępną selekcję. Podczas tych spotkań ABC omówi potrzebę wykonania badania oraz udzieli konsultantom podstawowych informacji niezbędnych do przygotowania propozycji. Gilmore pyta, kto będzie reprezentował ABC na spotkaniu, a Gupta mówi, że on i następujące osoby wezmą udział:

Marcia Collins, wiceprezes ds. marketingu

Frank Metzger, kierownik zakładu

Paul Morrison, główny inżynier przemysłowy

Kończą rozmowę, zgadzając się na spotkanie w następnym tygodniu w biurze oddziału ABC w dużym mieście na Środkowym Zachodzie.

### **2 lutego: Badania**

Gilmore dzwoni do jednego ze współpracowników badawczych swojej grupy i mówi jej, że potrzebuje danych, które pozwolą mu lepiej zrozumieć operacje ABC. Natychmiast rozpoczyna wyszukiwanie w LexisNexis, przegląda roczne i 10-tysięczne raporty Consolidated, studiuje raporty branżowe S&P oraz przegląda raport branżowy sporządzony przez dział badań lokalnej firmy maklerskiej. Analizując wyniki badań, Gilmore widzi, że Consolidated rzeczywiście odnosi sukcesy. Z siedzibą w Nowym Jorku plasuje się w górnym kwartylu większości czynników wykorzystywanych przez Forbes do mierzenia sukcesu

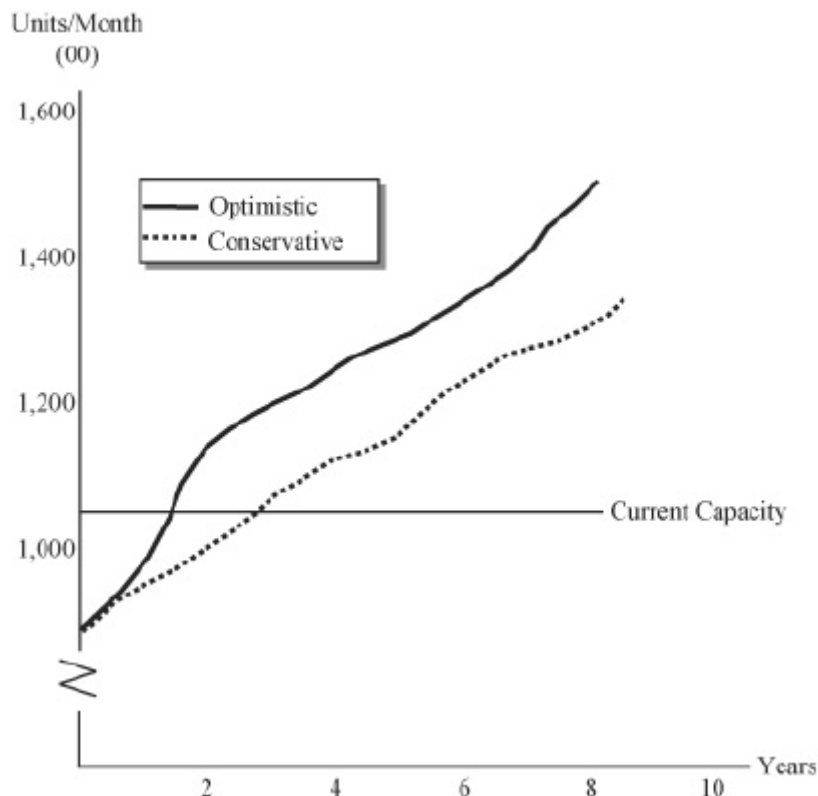
dużych firm przemysłowych, a ABC znacząco przyczynia się do tego sukcesu. Produkty ABC są dystrybuowane przez silną krajową sieć dystrybutorów i dealerów, a także do dużych sieci domów towarowych, które sprzedają je pod własnymi markami. Jej produkty cieszą się dużą rozpoznawalnością marki i cieszą się ugruntowaną reputacją ze względu na jakość produktów. Ponadto dział ten jest uznawany w branży za zapewnianie najwyższej jakości obsługi klienta. Prognozy branżowe wskazują, że cały rynek będzie rósł skromnie w ciągu następných kilku lat i że oczekuje się stosunkowo niewielkich zmian w konfiguracji produktów. Prognozy wskazują również, że ABC ma utrzymać swój udział w rynku, który jest bardzo konkurencyjny. Tylko czterech głównych producentów odpowiadało za 86 procent wszystkich przesyłek w poprzednim roku. Ze względu na korzystne cechy swojej linii produktów i wysoki poziom usług, ABC konsekwentnie zwiększa swój udział w rynku i w pełni uczestniczy w umiarkowanie rosnącym rynku, napędzanym popytem na wymianę, budownictwem mieszkaniowym i komercyjnym.

### **Ogólne warunki gospodarcze.**

Jednym z problemów branży są rosnące koszty dystrybucji jej produktów. Najwyraźniej konfiguracja produktu i jego waga dają stosunek objętości do wagi, który sprawia, że koszty dystrybucji stanowią główny składnik całkowitych kosztów operacyjnych. Ponadto popyt geograficzny na produkt podąża za ciągłymi zmianami demograficznymi na południu, południowym wschodzie i południowym zachodzie Stanów Zjednoczonych. Raporty branżowe pokazują również, że większość produkcji ABC odbywa się w jednym mieście na Środkowym Zachodzie, ale produkcja niektórych jednostek specjalnego przeznaczenia z tej linii produktów odbywa się w dwóch mniejszych zakładach satelitarnych w stosunkowo małych środkowo-zachodnich miastach. Mając to podstawowe zrozumienie, Gilmore nie może się doczekać spotkania, aby dowiedzieć się więcej o sytuacji ABC. Zdecydował już, że zabierze ze sobą jednego ze swoich współpracowników: ciebie

### **9 lutego: Spotkanie z Gupta, Collinsem, Metzgerem i Morrisonem**

Na spotkaniu Gupta przedstawia uczestników zidentyfikowanych w rozmowie telefonicznej. Wyjaśnia, że cała czwórka będzie służyć jako komisja wyboru konsultantów ABC wraz z prezesem oddziału, który tego dnia jest nieobecny w centrali Consolidated w Nowym Jork. Gupta przedstawia Marcję Collins, wiceprezes ds. marketingu. Collins dołączyła do ABC dwa lata wcześniej, po spędzeniu czterech lat jako dyrektor marketingu w dużej krajowej firmie produkującej artykuły spożywcze. Wcześniej otrzymała tzw. licencjat z Northwestern i M.B.A. ze swojej Kellogg School. Podstawowym dokumentem do dyskusji Collinsa jest wykres, który pokazuje dwie prognozy rynkowe dla ABC, jedną oznaczoną jako „optymistyczną”, a drugą jako „konserwatywną”.



Z wykresu wynika, że prognozy ABC zakładają zdolność do dalszego zwiększania udziału w rynku. Najbardziej odkrywcza jest pozioma linia na wykresie prognozy, która przedstawia wydajność istniejącego zakładu produkcyjnego. Pokazuje, że w okresie krótszym niż trzy lata istniejące moce produkcyjne są przekraczane nawet w ostrożnych prognozach — powyżej tego punktu niedobór mocy produkcyjnych staje się coraz większy. Następnie Gupta przedstawia Franka Metzgera, kierownika zakładu, wyjaśniając, że był związany z ABC przez całą swoją karierę. Metzger pracował jako pracownik godzinowy w dziale prasowym i konserwacyjnym, zanim został brygadziwą działu prasowego. Gupta podkreśla, że Metzger odnosił duże sukcesy w dziale prasowym i zastąpił go na stanowisku kierownika zakładu trzy lata temu, kiedy Gupta awansował na wiceprezesa ds. operacyjnych. Gupta pyta Metzgera w celu opisanie aktualnej sytuacji związanej z wykorzystaniem mocy produkcyjnych. Według Metzgera zakład realizuje swoje obecne harmonogramy produkcji, pracując na dwie pełne zmiany, a niektóre przeciążone centra robocze pracują na trzecią zmianę. Większość zaplanowanych konserwacji sprzętu jest również wykonywana na trzeciej zmianie, więc z powodu pracy w weekendy ponoszona jest niewielka premia za nadgodziny. Pokazując grupie rysunek terenu obecnego obiektu, Metzger opisuje, w jaki sposób teren jest dobrze wykorzystany pod względem powierzchni produkcyjnej i biurowej, doków dla ciężarówek i parkingów. „Zwróć uwagę”, mówi Gupta, odnosząc się do rysunku, „że terenu nie można rozbudować, ponieważ z jednej strony jest ograniczony torami kolejowymi, z drugiej główną arterią, a z pozostałych dwóch dzielnicami mieszkalnymi”. „Jednak” — odpowiada Metzger — „w obecnej lokalizacji jest jeszcze trochę miejsca, w którym można by rozbudować obecny zakład produkcyjny. Większość dodatkowych wymagań ABC w zakresie przepustowości mogłaby zostać zaspokojona poprzez rozbudowę obecnego obiektu na pozostałą powierzchnię”. Sugeruje jednak, że aby spełnić przewidywane prognozy, prawdopodobnie musieliby pracować na pełną trzecią zmianę. „Czy istnieją jakieś zagrożenia wynikające z pracy w systemie trzymianowym?” — zapytał. pyta Gilmore. „Byłoby to wyzwaniem”, przyznaje Metzger, „ponieważ prace konserwacyjne musiałby być wykonywane w weekendy, w takim przypadku ponieśliśmyby dodatkowe koszty nadgodzin”. „Czy można oczekiwać, że produktywność i jakość na trzeciej zmianie osiągną poziom dwóch pozostałych

zmian?” Gilmore kontynuuje tę kwestię. Według Metzgera bez wątpienia doświadczyliby dodatkowej absencji i rotacji, a nawet mogliby mieć pewne trudności z rekrutacją na tę zmianę. Ale nawet jeśli koszty operacyjne są wyższe, inwestycja kapitałowa ABC byłaby znacznie niższa dzięki rozbudowie istniejącego obiektu: „Jest to również możliwe”, mówi Metzger, jeśli to konieczne”.

Gupta przedstawia Paula Morrisona, głównego inżyniera przemysłowego ABC, aby powiadomił grupę o sytuacji w zakresie zdolności produkcyjnych. Morrison ma tytuł licencjata w dziedzinie inżynierii przemysłowej uzyskany w Michigan oraz tytuł magistra w tej dziedzinie uzyskany w Georgia Tech, gdzie jako asystent podyplomowy prowadził kursy na studiach licencjackich z metod ilościowych. Dołączył do ABC trzy lata temu, a jednym z jego ostatnich projektów było opracowanie modelu komputerowego umożliwiającego oddziałowi ulepszenie metod dystrybucji oraz śledzenie i kontrolowanie tych kosztów, które stanowią ważną część całkowitych kosztów operacyjnych. Według Morrisona, on i jego dział nie badali w większym stopniu sytuacji w zakresie zdolności produkcyjnych, ponieważ byli zajęci pomaganiem działom produkcyjnym w utrzymaniu poziomu produktywności, aby mogły sprostać rosnącym wymaganiom harmonogramu. Jednak po zbadaniu aktualnego obciążenia centrum roboczego w celu oceny ilości nowego sprzętu, który będzie wymagany, i oszacowaniu ilości dodatkowej przestrzeni magazynowej, która będzie potrzebna do wyższych poziomów produkcji, zastanawia się, czy dostępna przestrzeń w istniejącym zakładzie jest wystarczająca: „ Nawet jeśli koszty inwestycji mogą być niższe, wahałbym się, czy włożyć wszystkie jajka ABC do jednego koszyka, nie dając nam żadnej ochrony przed klęskami żywiołowymi lub trudnościami w pracy. Co więcej, rynki ABC rozwijają się szybciej poza Środkowym Zachodem”. Sugeruje, że nawet gdyby przewidywane prognozy mogły się spełnić w obecnym miejscu, gdyby były w stanie dalej zwiększać udział w rynku lub gdyby cały rynek rósł szybciej niż oczekiwano, w najbliższej przyszłości ponownie stanęliby przed tym samym dylematem: „Moim zdaniem konsultanci muszą dokładnie określić, czego potrzebuje ABC w zakresie dodatkowych mocy produkcyjnych, opracować logiczne alternatywy, aby zaspokoić te potrzeby, a następnie ocenić te alternatywy ilościowo i jakościowo”. Gupta dziękuje im wszystkim za wkład i zauważa, że jeden z punktów Morrisona jest szczególnie ważny — praktycznie cała produkcja ABC odbywa się w tym zakładzie, co czyni ABC nieco podatnym na zagrożenia. Wyraża również zdziwienie, że nikt nie wspomniał o innej możliwej opcji: „A co z naszymi dwoma zakładami satelitarnymi? Żaden z nich nie jest na tyle duży, aby spełnić nasze pełne wymagania dotyczące rozbudowy, ale być może jedną z linii produktów można przenieść do jednego z tych miejsc, zwalniając w ten sposób miejsce w istniejącym obiekcie”. Zgadza się jednak z Morrisonem, że zwrócą się do konsultantów o opracowanie możliwych alternatyw i że te alternatywy będą musiały zostać przeanalizowane bardzo dokładnie i przekonująco, zwłaszcza że ABC najprawdopodobniej będzie musiało dokonać dużej inwestycji kapitałowej. Gupta pyta Gilmore'a, co jeszcze mogą zapewnić, co pomoże mu przygotować propozycję. Gilmore prosi o kopie planu sytuacyjnego; dane prognozy rynkowej; próbki różnych raportów wydajności, obciążenia centrum roboczego i harmonogramów; wykazy wyposażenia; i obsadzenie stołów. Prosi również Gupta o zidentyfikowanie pozostałych trzech konsultantów, którzy będą licytować projekt. Gilmore rozpoznaje jednego z konkurentów Paramount, który ma silne, zróżnicowane możliwości konsultingowe. Nie rozpoznając pozostałych dwóch, zastanawia się, czy Gupta opowie mu trochę o nich. Według Gupty są to lokalne firmy specjalizujące się w planowaniu obiektów, rozplanowaniu zakładów, obsłudze materiałów i poprawie produktywności. Jeden z nich pomógł w przeszłości firmie ABC w rozwiązaniu problemu z obsługą materiałów. „Jak bardzo byłeś zadowolony z ich pracy?” pyta Gilmore. Gupta odpowiada energicznie, ale nie szorstko: „Wystarczająco zadowolony, by poprosić ich o licytację”. Gilmore wie, że materiały, o które prosił, pozwolą mu dobrze zrozumieć aktualną sytuację ABC związaną z mocami produkcyjnymi. Ponadto, aby upewnić się, że propozycja Paramount będzie w pełni odpowiadała, Gilmore zauważa, że chciałby spotkać się indywidualnie z każdą z obecnych osób, aby lepiej zrozumieć ich punkt widzenia i zbadać zalety i wady

omówionych przez nich alternatyw, jak również kilka innych, które mogą być warte rozważenia. Podczas tej wizyty chciałby również odbyć obszerną wycieczkę po operacjach produkcyjnych.

Gupta jest zadowolony z chęci Gilmore'a do poświęcenia dodatkowego czasu na zrobienie tego i po przeprowadzeniu ankiety w swojej grupie sugeruje, że następny tydzień byłby dogodny. Wspomina też, że Ray Armstrong, prezes ABC, wróci wtedy do biura i Gilmore prawdopodobnie mógłby się z nim spotkać. Gilmore mówi, że zadzwoni do każdej osoby, aby umówić się na konkretną godzinę. Spędza resztę spotkania, opowiadając grupie o ogólnych możliwościach, historii i reputacji Paramount; jego specjalistyczną wiedzę w dziedzinach istotnych dla proponowanego badania; i możliwości jej personelu. Następnie opisuje niektóre zadania konsultingowe, w których Paramount z powodzeniem pomagał klientom z podobnymi problemami. Wasza dwójka opuszcza spotkanie z poczuciem, że dobrze wstępnie rozumiecie sytuację produkcyjną ABC i że nawiązaliście rozsądne relacje z grupą. Zdajesz sobie jednak sprawę, że musisz wiedzieć znacznie więcej o działalności ABC, aby właściwie określić zakres propozycji. Obaj czujecie, że można to osiągnąć poprzez wywiady Gilmore'a. Zgadzasz się jednak również, że głównym celem procesu rozmowy kwalifikacyjnej powinno być lepsze zrozumienie osób z zespołu selekcyjnego, w tym ich zainteresowań i postrzeganych celów badania oraz tego, w jaki sposób wyniki badania mogą na nich wpłynąć. Umożliwi to dostosowanie oferty do potrzeb każdego członka zespołu.

#### **14 lutego: Indywidualne spotkania z głównymi graczami**

„Wierzę, że twoje prognozy rynkowe odegrają główną rolę w proponowanym badaniu”. Gilmore rozmawia z Collinsem. „Chciałbym więc lepiej zrozumieć, w jaki sposób zostały opracowane”. „Większość moich danych”, mówi, „pochodzi z raportów regularnie publikowanych przez branżową grupę handlową, Stowarzyszenie Producentów AGD, w której uczestniczy ABC. Dane te zostały uzupełnione o inne dane pochodzące z ankiet Appliance Design, ankiet branżowych Standard & Poor's oraz własnych danych historycznych ABC”. Ponieważ dane z różnych źródeł są bardzo spójne, Collins jest przekonana, że jej wnioski dotyczące ogólnych prognoz branżowych są prawidłowe. „Jednak” – zaznacza – „moje opracowywanie optymistycznych i konserwatywnych prognoz opiera się na mojej interpretacji pozycji ABC na rynku”. Wyjaśnia, że stały wzrost udziału w rynku działu wynika z jego zdolności do kontrolowania kosztów, utrzymywania jakości i zapewniania klientom wysokiego poziomu usług: „Optymistyczna prognoza zakłada, że ABC uda się utrzymać te pozycje; konserwatywna prognoza zakłada pewien spadek udziału w rynku”. Według Collinsa utrzymanie lub zwiększenie udziału w rynku jest ważne dla sukcesu ABC: „Nie tylko wpływa to na nasze wyniki operacyjne, ale jest także miarą wydajności w naszym planie premiowym. Co więcej, wpływa to na poziom autonomii, którym się cieszymy, a także na łatwość, z jaką możemy pozyskać fundusze kapitałowe od Consolidated.” Gilmore prosi Collinsa o ocenę różnych możliwości zwiększenia mocy produkcyjnych, które omówiono w poprzednim tygodniu. Mówi, że Collins nie ma zbyt dużej wiedzy na temat operacji produkcyjnych i nie ma pojęcia, ile dodatkowych zasobów będzie wymaganych. Jest jednak zaniepokojona całkowitym zwiększeniem mocy produkcyjnych w istniejącym zakładzie: „Wysoki poziom usług jest ważny dla zwiększenia udziału w rynku, a obecny poziom usług ABC mógłby zostać zagrożony, gdyby cała produkcja znajdowała się w jednym miejscu”. Jej rozumowanie wydaje się rozsądne. Po pierwsze, jak mówi, główne rynki ABC oddalają się od Środkowego Zachodu, co powoduje wydłużenie czasu dostawy; po drugie, gdyby doszło do pożaru lub innej katastrofy, jego reputacja jako dobrego serwisu z pewnością pogorszyłaby się. „Jestem tak mocno przekonany do utrzymania lub poprawy obecnych poziomów usług, że uważam, że poziomy usług powinny być głównym kryterium oceny różnych alternatyw zwiększania przepustowości”. Biuro Metzgera jest centralnie zlokalizowane w części produkcyjnej obiektu. Gdy Gilmore wchodzi, Metzger natychmiast przeprasza: musi opóźnić ich spotkanie o co najmniej godzinę, aby spotkać się ze swoimi kierownikami działu konserwacji, prasy

i montażu. Jedna z głównych linii produkcyjnych uległa awarii i muszą znaleźć sposób na zakończenie serii produkcyjnej, ponieważ naczepy klienta czekają w doku wysyłkowym. W międzyczasie prosi swojego asystenta, aby oprowadził Gilmore'a po fabryce. Gilmore jest od razu pod wrażeniem doskonałego sprzątnięcia w zakładzie. Alejki są jasne i dobrze oznakowane, obszary magazynowe są uporządkowane z dobrym wykorzystaniem wolnej wysokości, poszczególne obszary robocze są czyste i dobrze zorganizowane, a istnieje wiele przykładów magazynowania w miejscu użycia, w którym materiały są przechowywane blisko i są łatwo dostępne operatorzy produkcji. Asystent wyjaśnia, że każdy operator jest odpowiedzialny za swoje miejsce pracy – że personel sprzątający jest wykorzystywany wyłącznie do obsługi głównych korytarzy komunikacyjnych. Gilmore jest również pod wrażeniem sprzętu produkcyjnego, który wydaje się dość nowoczesny. Asystent zauważa, że grupa inżynierii przemysłowej ma agresywny program ciągłej oceny i modernizacji sprzętu, a dział inżynierii instalacji jest biegły w projektowaniu i instalowaniu sprzętu specjalnego przeznaczenia. Kiedy Metzger wraca, ponownie wylewnie przeprosza i wyjaśnia, że udało im się dokonać kilku wymian sprzętu, które zminimalizują przestoje na linii montażowej, a także zwiększą szybkość dostarczania gotowego produktu na naczepy klienta. Gilmore komplementuje Metzgerowi ogólny wygląd zakładu produkcyjnego i komentuje, że mógłby on stanowić wzór dla wielu obiektów jego klientów. Prosi Metzgera, aby nieco rozwinął swoją przeszłość, przedstawioną na pierwszym spotkaniu w poprzednim tygodniu. Metzger uzupełnił swoją edukację w szkole średniej licznymi kursami wewnętrznymi oferowanymi przez ABC. Wykroczył poza te oferty, biorąc udział w kursach z zakresu stosunków międzyludzkich, nadzoru nad sklepami, kontroli jakości i zaawansowanej matematyki sklepowej w lokalnym college'u. Te wysiłki dobrze mu służyły, ponieważ awansował na lidera grupy utrzymania ruchu, a następnie zastąpił brygadzystę działu prasowego, gdy ten człowiek zachorował.

Jak wyjaśnił w zeszłym tygodniu, miał szczęście, że został wybrany, by zastąpić Gupta na stanowisku kierownika zakładu, kiedy Gupta awansował. Gilmore chciałby dowiedzieć się więcej o koncepcji Metzgera dotyczącej zwiększenia wydajności w istniejącym zakładzie. Metzger odpowiada, że chociaż nie wie, ile dodatkowej mocy będzie potrzebne, na obecnym terenie jest sporo terenu pod rozbudowę budynku produkcyjnego. Chociaż część tej przestrzeni jest obecnie wykorzystywana na parkingi dla pracowników, uważa, że można temu zaradzić, tworząc podwójny taras na pozostałym obszarze parkingowym. Gdyby obecna placówka została rozbudowana, miałby możliwość awansowania kilku zasłużonych przełożonych pierwszej linii na stanowiska o większej odpowiedzialności. Wymogi kapitałowe dla tej opcji byłyby prawdopodobnie mniejsze, a on słyszał, że Consolidated staje się coraz mniej hojny w uwalnianiu funduszy dla konkurencyjnych dywizji. W biurze Morrisona, znajdującym się w tej samej okolicy, Gilmore zauważa, że kaliber sprzętu, który widział podczas wycieczki po zakładzie, był dowodem udanego programu jego grupy polegającego na ciągłym monitorowaniu i unowocześnianiu głównych urządzeń produkcyjnych. Morrison dziękuje mu i pokazuje stos raportów, o które Gilmore prosił podczas zeszłotygodniowego spotkania. Omawiają raporty dość szczegółowo, a Morrison sugeruje, że dokumenty mogą być bardzo przydatne przy określaniu wymagań ABC dotyczących wydajności. Gilmore chętnie się zgadza. Gilmore komplementuje Morrisona za niektóre komentarze Morrisona z zeszłego tygodnia: Kilka czynników, które należałoby wziąć pod uwagę w proponowanym badaniu, było według doświadczenia Gilmore'a trafne. Ale Gilmore zastanawia się nad czynnikiem, o którym nie dyskutowano: „A co z kosztami dystrybucji?” On pyta. „Koszty dystrybucji są głównym składnikiem całkowitych kosztów operacyjnych w całej branży”. „Są one bardzo ważne dla dywizji” — mówi Morrison — „i masz rację — nie zostały wystarczająco omówione w zeszłym tygodniu. Ze względu na wagę i konfigurację naszego produktu koszty te są praktycznie takie same, jak koszty wytworzenia i montażu naszego produktu. Stanowią one taki problem”, dodaje, „że moja grupa współpracowała z systemami informatycznymi i kierownikami dystrybucji, aby opracować model komputerowy. Model ten umożliwił nam analizę różnych strategii logistycznych, wybór najlepszych, a

następnie na bieżąco monitorowanie kosztów dystrybucji produktów do naszych blisko 150 punktów zapotrzebowania.” Morrison wyjaśnia, że model ten został odpowiednio zweryfikowany i można go wykorzystać do określenia kosztów dystrybucji dla różnych alternatywnych zdolności produkcyjnych. Model został opracowany, ponieważ Armstrong był zaniepokojony eskalacją kosztów dystrybucji i ich potencjalnym wpływem na zyski. Dowiedziawszy się, że Armstrong planuje zaangażować konsultanta do opracowania modelu, Morrison omówił z kierownikami ds. systemów i dystrybucji możliwość opracowania takiego modelu we własnym zakresie. Zgodzili się, że można to zrobić, jeśli Morrison, ze względu na swoje wykształcenie akademickie, poprowadzi projekt. Następnie spotkali się z Armstrongiem i przekonali go, że wewnętrzny projekt jest wykonalny i opłacalny. Armstrong dostrzegł również, że projekt zapewni jego menedżerom korzystne doświadczenie edukacyjne, dlatego wyraził zgodę na kontynuację. Team Morrisona pokonał szereg problemów (które przewidział) i pomyślnie zakończył projekt, chociaż zajęło to cztery miesiące dłużej niż oczekiwano. „Powiniem ci powiedzieć”, zwierza się Morrison, „że zaleciłem Armstrongowi, aby ABC również przeprowadziło wewnętrzne badanie dotyczące zwiększania mocy produkcyjnych. Ale Armstrong uważał, że ja i moja grupa jesteśmy zbyt wyczerpani, że trzeba będzie zatrudnić dodatkowy personel i że dywizja musi bezzwłocznie rozwiązać problemy z wydajnością. Armstrong przyznał, że moja grupa wykazała się zdolnościami do przeprowadzenia badania, ale trzymał się mocno swojej decyzji o skorzystaniu z zewnętrznych konsultantów. W tym momencie interesuje mnie tylko to, aby badanie zostało wykonane, wykonane prawidłowo i szybko ukończone”. Uważa, że badanie będzie skomplikowane, ponieważ istnieje wiele różnych alternatyw, z których każda ma swojego wielbiciela. A jednak te alternatywy są rzucane bez wiedzy o tym, ile dodatkowej pojemności jest potrzebne. „Więc powtórzę to, co powiedziałem w zeszłym tygodniu: Jednym z początkowych zadań konsultantów będzie dokładne zdefiniowanie wymagań dotyczących wydajności. Następnie można opracować i ocenić alternatywy dla spełnienia tych wymagań. Opracowanie rozsądnych, uzgodnionych kryteriów oceny byłoby również bardzo ważne, aby przewyżczyć wszelkie wbudowane uprzedzenia, jakie ludzie mogą mieć na korzyść własnych pomysłów”. Gilmore mówi Morrisonowi, że całkowicie się zgadza. Gilmore wspomina, że później tego popołudnia spotyka się z Armstrongiem i pyta, czy Morrison może mu trochę opowiedzieć o przeszłości Armstronga. Okazuje się, że Armstrong został zwerbowany spoza firmy i ma doświadczenie w marketingu i finansach. Armstrong został wiceprezesem ds. marketingu w dużej firmie produkcyjnej i został zwerbowany z tego stanowiska przez firmę wyszukującą, aby obsadzić stanowisko dyrektora generalnego w innej firmie. Kilka lat później Consolidated zwerbował go na szefa ABC. Morrison tak naprawdę nie jest tak bardzo zaangażowany w sprawę Armstronga, ale uważa go za osobę otwartą, analityczną i stanowczą w swoich decyzjach, gdy tylko wysłucha i dokładnie rozważy wszystkie strony problemu. Biuro Gupty znajduje się niedaleko sali konferencyjnej, w której spotkali się w zeszłym tygodniu. Przyjmuje Gilmore'a bardzo serdecznie i wypytuje go o wywiady i zwiedzanie zakładu. Byli bardzo pouczający i pomocni, odpowiada Gilmore, i zaczyna dobrze „wyczuwać” działanie ABC, jej organizację i sytuację w zakresie zdolności produkcyjnych — tło, które pomoże Paramount przygotować odpowiednią ofertę. Gilmore dodaje, że byłoby pomocne, gdyby wiedział coś więcej o przeszłości wiceprezydenta. Po ukończeniu studiów ze stopniem A inżynierii przemysłowej w Purdue, odpowiada Gupta, dołączył do ABC's I.E. Grupa. W ciągu kilku lat pracy w tej grupie pracował między innymi w wielu różnych obszarach produkcyjnych, w tym w planowaniu zakładów, inżynierii procesowej, uzasadnianiu i doborze sprzętu, zachętach płacowych i ocenie pracy. Gdy dotychczasowy kierownik zakładu ogłosił przejście na emeryturę, zaproponowano mu stanowisko, które chętnie przyjął. Jako kierownik zakładu postawił przed zakładem kilka celów, m.in. dotrzymanie stale rosnących harmonogramów produkcji, kontrolowanie kosztów poprzez doskonalenie metod i procesów produkcyjnych, utrzymywanie i doskonalenie jakości produktów oraz dbanie o harmonijne relacje między pracownikami. Uważa, że odniósł zadowalający sukces w realizacji tych celów; Najwyraźniej najwyższe kierownictwo również, bo po około pięciu latach awansował na

swoje obecne stanowisko i został członkiem zarządu prezesa. Gilmore prosi Gupte, aby opowiedział mu o operacjach produkcji satelitów ABC, ponieważ wspominał o nich w zeszłym tygodniu podczas dyskusji na temat alternatywnych możliwości zwiększenia mocy produkcyjnych. „Są to stosunkowo małe zakłady w dwóch miastach wiejskich”, mówi, „produkujące pewne jednostki specjalnego przeznaczenia o małej objętości w linii produktów. Oba obiekty znajdują się na terenach zakładów wystarczająco dużych aby uwzględnić rozbudowę budynku”. Ale siła robocza w produkcji w obu miastach jest raczej niewielka i może nie wspierać znacznej ekspansji. Jego grupy nadzorcze są tam stosunkowo wąskie i należałoby je „wzmocnić”. Ale ekspansja w celu przyjęcia ograniczonej części linii produktów oprócz rozbudowy w istniejącym zakładzie prawdopodobnie umożliwiłaby ABC zaspokojenie prognozowanego popytu przez kilka lat. Gilmore uważa, że Armstrong jest bardzo sympatyczny, a jego postawa odzwierciedla jego przewodnictwo w kluczowym i odnoszącym sukcesy dziale w firmie Consolidated. Spędzają trochę czasu na omawianiu ogólnych warunków biznesowych, a w szczególności skonsolidowanych i ABC. Armstrong prosi Gilmore'a, aby opowiedział mu o Paramount, z czego jest zadowolony, ponieważ Armstrong nie był obecny na spotkaniu w poprzednim tygodniu. Gilmore następnie prowadzi dyskusję do proponowanego badania. Armstrong wierzy, że solidne, kompleksowe badanie ma kluczowe znaczenie dla przyszłości dywizji. Tylko poprzez zapewnienie produkcji zasobów potrzebnych do efektywnego kosztowo działania oraz utrzymania i poprawy jakości produktów i poziomów usług oddział może mieć nadzieję na utrzymanie swojej reputacji, skuteczne konkurowanie na rynku oraz zapewnienie sukcesu firmie i jej pracownikom. Chce szybko rozpocząć badania, bo wie, że jeśli np. potrzebny będzie nowy obiekt, to prawdopodobnie minie blisko dwa lata, zanim osiągnie pełną produkcję. Zwraca uwagę, że niektóre krytyczne centra pracy już działają na trzecią zmianę. Gilmore odpowiada, że szacunki czasu Armstronga są realistyczne i że Paramount może szybko rozpocząć badanie. Armstrong ponownie podkreśla, że badanie musiałyby być dokładne i przekonujące. Mówi Gilmore'owi, że chociaż zarządza ABC z dużą autonomią i chociaż ABC odnosi duże sukcesy, to – podobnie jak inne oddziały Consolidated – musi konkurować o fundusze „na korycie firmy”. „Dlatego, jak prawdopodobnie powiedziano ci, badanie będzie musiało być dobrze udokumentowane, a zwrot z inwestycji jasno określony, ponieważ projekt ekspansji o tak prawdopodobnej wielkości będzie wymagał finansowania kapitałowego przez Consolidated, a nasza prośba zostanie dokładnie zbadana w siedzibie firmy”. Inni zauważyli, że badanie musi być dokładne i przekonujące; był to dodatkowy powód. Gilmore pyta Armstronga, jakich wyników oczekuje od badania. Armstrong i jego zespół zarządzający poświęcili sporo uwagi temu tematowi; w istocie głębia i różnorodność ich dyskusji przekonały go, że będą potrzebować pomocy z zewnątrz. Dodaje, że zespół zgodził się na to badanie z pewnością musiałyby odpowiedzieć przynajmniej na następujące pytania:

Ile to zajmie pod względem przestrzeni, sprzętu i siły roboczej aby spełnić zarówno konserwatywne, jak i optymistyczne prognozy? Ile z tych zasobów można zapewnić poprzez rozbudowę obecnego obiektu? Nawet jeśli te zasoby można dodać w obecnej lokalizacji, czy ma to sens ekonomiczny, aby to zrobić lub inwestować gdzie indziej? Czy można zwiększyć poziom usług i obniżyć koszty transportu w nowej lokalizacji geograficznej, aby zapewnić większy efekt dźwigni w sprzedaży klientom masowym? Jaki zwrot z inwestycji będzie wynikał ze znacznej nowej inwestycji? Która alternatywa generuje największy zysk w okresie prognozy?

Gilmore odpowiada, że są to ważne i realistyczne pytania i że oceniając różne alternatywy, należałoby również przeprowadzić pewne analizy jakościowe dotyczące podaży siły roboczej, klimatu w związkach zawodowych, dostępnej technicznej pomocy szkoleniowej i tym podobnych. Armstrong potwierdza to i mówi, że chce zostawić Gilmore z jednym dodatkowym punktem, zanim zakończą dyskusję. Wyjaśnia, że chociaż obserwuje się przesunięcie popytu rynkowego z dala od Środkowego Zachodu, nie ma zamiaru przenosić istniejącego obiektu ze względu na jego centralne położenie geograficzne i



doświadczoną siłę roboczą, znaczne koszty związane z przeniesieniem wielu elementów wyposażenia i licznego personelu, a także duże „koszty utopione” w gruntach, budynkach i sprzęcie stałym. Gilmore mówi, że docenia ten komentarz, ponieważ w głębi umysłu rozważał te czynniki. Dziękuje Armstrongowi za poświęcony czas i mówi mu, że prawdopodobnie może złożyć mu propozycję do końca następnego tygodnia. Armstrong poleca mu wysłać propozycję do Gupty, który kieruje komisją selekcyjną.

### **15 lutego: Kolejne kroki**

Kiedy następnego dnia wraca do biura, Gilmore spotyka się z tobą, aby poinformować cię o swojej drugiej wizycie w ABC. Gilmore chce, abyś pokierował przygotowaniem propozycji, w której pomoże ci w miarę dostępnego czasu.