

— Proszę bardzo — odpowiedział Bob. — Popatrz, zaopatrujemy tysiące sklepów w całym kraju w paletę około 650 różnych kosmetyków. Kiedyś składowaliśmy w magazynach zapasy na trzy miesiące, a i tak zawsze czegoś zabrakło. Za każdym razem, gdy jakiś sklep składał zamówienie — a pamiętaj, że oni nigdy nie zamawiają jednego produktu, tylko od razu całą ich gamę — najczęściej brakowało nam kilku pozycji. Tylko w 30% wypadków udawało się nam przesłać kompletne zamówienia. Możesz sobie wyobrazić, ile kosztowała nas dostawa brakujących wyrobów. Nowy system pozwala nam odpowiedzieć na zamówienie w ciągu jednego dnia, a pełna dostawa zdarza się w ponad 90% przypadków. Zapasy szybko znikają, mamy nadzieję zmniejszyć je do poziomu sześciotygodniowej wielkości sprzedaży.

— Jak dokonaliście tego cudu? — spytała Stacey, zaskoczona.

— To proste — odpowiedział Don — Kiedyś przechowywaliśmy zapasy w magazynach regionalnych.

— Dlaczego? — spytałem.

— Dobrze znany syndrom lokalnych optimów — odpowiedział Bob. — Fabryki były traktowane jako centra zysku. Z punktu widzenia szefa fabryki zapasy, które opuszczały fabrykę, wychodziły spod jego odpowiedzialności. Przejmował je dział dystrybucji.

— Pewnie miało to swoje odzwierciedlenie w oficjalnych miernikach efektywności — zauważył Don.

— Przejaskrawione odzwierciedlenie — potwierdził Bob. — W momencie, gdy produkt opuszczał teren fabryki, zapisywany był w księgach jako sprzedany. Wicie teraz, dlaczego natychmiast po wyprodukowaniu, nasze wyroby wysyłane były do jednego z magazynów regionalnych.

— To oczywiste — zgodził się Don. — Ale co się teraz zmieniło?

— Teraz zapasy przechowywane są na terenie fabryk. W magazynach regionalnych składowane będą produkty, które zamierzamy sprzedać w ciągu najbliższych 20 dni. Nie trzeba więcej, bo uzupełniamy stany co trzy dni.

— Nic z tego nie rozumiem — przyznała Stacey. — Przede wszystkim, jak takie zmiany mogą doprowadzić do skuteczniejszej realizacji zamówień? Nie widzę związku.

— To proste — wtrąciłem się. — Kwestia statystyki. Nasze pojęcie o tym,