

Rynek amerykański

Dlaczego wciąż brakuje ręczników papierowych?

TOMASZ GRACZYK

Od początku marca br., gdy koronawirus w USA spowodował paniczną falę zakupów papierów higienicznych, sprzedawcy detaliczni nie mogą zapętnić póltek. Portal internetowy Target.com pod koniec sierpnia nie miał dostępnych żadnych ręczników papierowych „Bounty” z dostawą do domu, choć posiadały je w sprzedaży niektóre sklepy detaliczne tej firmy. W sieci internetowej Amazon za pakiet, który zwykle kosztował 15 USD, teraz trzeba płacić 44,95 USD [1, 4].

W pierwszym tygodniu epidemii sprzedawcy detaliczni w USA zamówili pięć razy więcej ręczników papierowych niż zwykle, a w następnym tygodniu dziesięć razy więcej. Według firmy Procter & Gamble, producenta ręczników „Bounty”, popyt pozostaje o 25% wyższy niż przed pandemią. Z kolei badania marketingowe IRI Nielsen, przeprowadzone 9 sierpnia br., pokazują, że średnio 21% artykułów papierniczych do użytku domowego nie było dostępnych w sklepach w USA [3].

Dążenie przedsiębiorstw amerykańskich (zarówno małych, jak i dużych, o szerokim profilu produkcji) do osiągnięcia coraz większych zysków spowodowało, że działają one praktycznie bez rezerw produkcyjnych. Wytwarzają tylko to, co można szybko sprzedać i zamawiają minimum materiałów, niezbędnych do utrzymania ciągłości produkcji (np. tylko na całoniewą produkcję). Przechowują tylko tyle, by wystarczyło do dostawy następnej partii towarów.



Wraz z wybuchem pandemii koronawirusa uległy przerwaniu również łańcuchy dostaw wielu innych artykułów, w tym niektórych produktów spożywczych, chusteczek dezynfekujących i maseczek ochronnych (co było szczególnie alarmujące dla pracowników służby zdrowia). Chociaż każdy producent miał swoje specyficzne problemy, wszystkie one dotyczyły zakładów produkcyjnych zarządzanych zgodnie z koncepcją „lean manufacturing” („odchudzonej produkcji”, polegającej na ograniczeniu lub wyeliminowaniu strat) lub dostawców

surowców oraz kanałów dystrybucji i sprzedaży detalicznej dostosowanych do normalnego poziomu popytu.

„Lean Manufacturing”

Koncepcja zarządzania, znana pod angielską nazwą „lean manufacturing” jest odpowiedzią na wymóg dostaw w czasie rzeczywistym („on time delivery”). Narodziła się w hiperwydajnym japońskim przemyśle motoryzacyjnym w latach 70. XX w. i stała się „religią” wielu amerykańskich menadżerów przemysłu. Rozprzestrzeniła się najpierw w Detroit, potem u innych amerykańskich producentów, obejmując wciąż inne branże, od dystrybucji po handel detaliczny [2].

Koncepcję „lean manufacturing” zawdzięczamy Japończykowi Taiichi Ohno, inżynierowi z Toyota Motor. Zainspirował się on wizytą w amerykańskim supermarkecie z lat 50. XX w., gdzie zobaczył, jak sklepikarz uzupełnia zapasy w czasie rzeczywistym, gdy kupujący nabywają towary, unikając pustych póltek lub nadmiaru produktów. W tamtych czasach producenci często utrzymywali magazyny wypełnione miesięcznymi dostawami surowców i części. Za wszystkie te zapasy trzeba było płacić, a ich przechowywanie również kosztowało.

W latach 70. XX w. japońscy producenci samochodów rzucili wyzwanie Detroit – zaczęli zwiększać zyski również za sprawą rygorystycznej wydajności produkcji, w której części nie były przechowywane w nadmiarze, co zamrażało kapitał, ale dostarczane w ilości niezbędnej do zachowania ciągłości produkcji. Zagrożeni konkurencją amerykańscy producenci samochodów postanowili odtworzyć „sposób Toyoty”. Wkrótce pojawiło się wiele publikacji na temat zalet systemów *just-in-time* dla różnych branż.

W 2006 r. największa amerykańska sieć sprzedaży detalicznej Walmart Inc. podjęła strategiczną decyzję o zmniejszeniu posiadanych zapasów o 6,5 mld USD. Stwierdziła, że to posunięcie uwolni kapitał, który pomoże firmie sfinansować rosnące wydatki, takie jak plan przebudowy sklepów i koszty paliwa. Walmart narzucił dyscyplinę dostawcom, stosując kary za zbyt wczesne lub zbyt późne dostarczanie towarów. Wyroby miały trafić do sieci sklepów Walmart w uzgodnionym, dwudniowym okresie. W przeciwnym razie dostawcom groziła kara w wysokości 3% ceny towarów. Konkurencyjni sprze-