

# Barbara Mróz-Gorgoń, Renata Brajer-Marczak

---

## Proces przyjęcia dostawy a obsługa klienta – przykład branży odzieżowej

---

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 41/2, 509-520

---

2015

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

BARBARA MRÓZ-GORGON<sup>1</sup>  
RENATA BRAJER-MARCZAK<sup>2</sup>  
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## PROCES PRZYJĘCIA DOSTAWY A OBSŁUGA KLIENTA – PRZYKŁAD BRANŻY ODZIEŻOWEJ

### Streszczenie

Przyjęcie towaru stanowi ostatnie ogniwo skomplikowanego logistycznego łańcucha dostaw. Niniejszy artykuł ma na celu analizę procesu przyjęcia towaru w branży odzieżowej oraz przybliżenie problemu wpływu jakości tego procesu na poziom obsługi klienta. Dla potrzeb artykułu przeprowadzono studia literatury przedmiotu, w tym: raportów, materiałów źródłowych oraz zagranicznych i krajowych pozycji zwartych. Podstawę analizy stanowiło studium przypadku. W sformułowaniu wniosków posłużono się również wynikami przeprowadzonego badania własnego o charakterze pierwotnym. Badanie jakościowe przeprowadzono w formie pogłębionych wywiadów indywidualnych (IDI – *Individual in Depth Interview*) z pracownikami ośmiu jednostek sieci odzieżowej. Bardzo istotnym wyznacznikiem postrzegania marki staje się obecnie czas i jakość obsługi klienta. Nawiązując do przedstawianej w artykule marki można stwierdzić, że jakość obsługi klienta zaczyna się już w azjatyckiej fabryce. Już tam, myśląc o kliencie w europejskich punktach sklepowych, można byłoby wraz z metką wszywać chipy ochronne. Zaoszczędziłoby to czas, jaki przy przyjmowaniu dostaw obsługa sklepu przeznaczona na zakładanie klipsów. Dzięki zaproponowanym w artykule rozwiązaniom proces przyjmowania dostaw w punktach sklepowych można byłoby skrócić o ok. 3 dni. Po przeprowadzonej analizie można stwierdzić, że jakość w łańcuchu dostaw, a w szczególności w końcowym etapie, który stanowi proces przyjęcia towaru, istotnie wpływa na poziom obsługi klienta. Przeprowadzone badanie miało ograniczenia, co determinuje konieczność dalszej eksploracji.

**Słowa kluczowe:** jakość, proces przyjęcia towaru, obsługa klienta, branża odzieżowa, dostawa

---

<sup>1</sup> barbara.mroz-gorgon@ue.wroc.pl.

<sup>2</sup> renata.brajer-marczak@ue.wroc.pl.

## Wprowadzenie

Branża modowa, w tym przemysł odzieżowy w Polsce, wciąż się rozwija i umacnia swoją pozycję na rynku wspólnotowym, czego dowodem jest m.in. obecność firm z tej branży na Warszawskiej Gieldzie Papierów Wartościowych. Z danych Ministerstwa Gospodarki<sup>3</sup> wynika, że wartość produkcji sprzedanej odzieży w 2014 roku osiągnęła 6,9 mld zł, a zatrudnienie w tym dziale gospodarki znalazło 74 tys. osób. Przemysł tekstylny-odzieżowy w Polsce ma obecnie silną pozycję w UE zajmując: ósme miejsce w obrotach, szóste miejsce w nakładach inwestycyjnych, trzecie miejsce w zatrudnieniu i drugie miejsce w liczbie firm. Zauważalne są dążenia do unowocześnienia produkcji i dostosowania do nowych potrzeb rynku. Jednym z najistotniejszych elementów tego procesu jest też przekształcenie sektora tekstylny-odzieżowego w przemysł mody oparty na wiedzy, oferujący nowoczesne wzornictwo oraz wykorzystujący innowacyjne technologie, działający z wykorzystaniem klastrów i platform technologicznych. Badanie procesów i zmian zachodzących na tym rynku jest zatem uzasadnione i wskazane.

Dzisiejszy rynek mody, którego głównym elementem jest sektor tekstylny-odzieżowy, wyróżnia się niespotykaną do tej pory szybkością reakcji na zmiany trendów. Zjawisko to określane jest mianem *fast fashion*. Przedsiębiorstwa pragnące odnieść sukces na tak dynamicznym i nieprzewidywalnym rynku w swojej działalności koncentrują się na jak najszybszej odpowiedzi na potrzeby miłośników mody (wręcz na kreowaniu potrzeb) i stymulowaniu popytu na swoje produkty. Szybkość działania (a nie wyłącznie cena odzieży) decyduje więc o ich konkurencyjności. Segment *fast fashion* jest zatem niczym innym jak odpowiedzią na oczekiwania współczesnego konsumenta, przynajmniej w kwestii mody<sup>4</sup>. Firmy z sektora *fast fashion* można również określić jako *real-time-enterprise*, czyli działające „w czasie rzeczywistym”, co jak wskazuje D.C. Luckham<sup>5</sup>, w systemie zarządzania łańcuchem produkcji stanowi osiągnięcie XXI wieku, do którego nie doszłoby, gdyby nie stały przepływ informacji. Jest to technologia mająca na celu umożliwienie firmie działania „w tej chwili”, dzięki stałemu przepływowi informacji. Rozwój i charakter omawianego sektora determinuje zatem intensyfikację poszukiwań możliwości umacniania pozycji rynkowej przez przedsiębiorstwa w każdym obszarze.

<sup>3</sup> Rola przemysłu tekstylny-odzieżowego w polskiej gospodarce, Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/node/23000> (31.05.2015).

<sup>4</sup> K. Sempruch-Krzemińska, *Fast fashion – przyszłość branży mody?*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 2, s. 25.

<sup>5</sup> D.C. Luckham, *Event processing for business: organizing the real-time enterprise*, John Wiley & Sons, New Jersey 2011, s. 8.

Proces przyjęcia towaru w punktach handlu detalicznego stanowi ostatnie ogniwo skomplikowanego logistycznego łańcucha dostaw. Niniejszy artykuł ma na celu analizę procesu przyjęcia towaru w punktach sklepowych marki typu *fast fashion* oraz przybliżenie problemu wpływu jakości tego procesu na poziom obsługi klienta.

### Przegląd literatury

Zjawisko *fast fashion* obecne jest w literaturze zarówno zagranicznej<sup>6</sup>, jak i krajowej<sup>7</sup>. Wielu autorów zajmuje się również problematyką związaną z zarządzaniem łańcuchem dostaw w branży odzieżowej. Opracowania te stanowią jednak globalne ujęcie problemu; skupiają się na kontekście usprawniania działalności korporacji transnarodowych i dotyczą głównie minimalizacji kosztów oraz możliwości usprawnienia i przyspieszenia tego procesu<sup>8</sup> lub też dotyczą poszczególnych rynków: azjatyckiego<sup>9</sup>, amerykańskiego<sup>10</sup> i europejskiego<sup>11</sup>.

---

<sup>6</sup> G.P. Cachon, R. Swinney, *The value of fast fashion: quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior*, „Management Science” 2011, Vol. 57, Iss. 4, s. 778–795; P. Ghemawat, J.L. Nueno, *ZARA: Fast fashion. Case study*, Harvard Business School, Boston 2003, s. 1–35.

<sup>7</sup> K. Sempruch-Krzemińska, *Fast fashion...*, s. 25–31; K. Sempruch-Krzemińska, *Proces zakupu odzieży fast fashion*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 3, s. 18–24.

<sup>8</sup> D.W. Cooper, *Textile and apparel supply chains for the 21st century*, „Journal of Textile and Apparel, Technology and Management” 2010, Vol. 6, Iss. 4, s. 1–10; C. Forza, A. Vinelli, *Time compression in production and distribution within the textile-apparel chain*, „Integrated Manufacturing System” 2000, Vol. 11, No. 2, s. 138–146; M. Bruce, L. Daly, N. Towers, *Lean or agile; a solution for supply chain management in the textile and clothing industry?*, „International Journal of Operations and Clothing Management” 2004, Vol. 24, Iss. 2, s. 151–170.

<sup>9</sup> M.S. Islam, *Supply chain management on apparel order process: a case study in Bangladesh garment industry*, „Asian Journal of Business and Management Sciences” 2012, Vol. 2, No. 8, s. 60–72; K.C. Lam, R. Postle, *Textile and apparel supply chain management in Hong-Kong*, „International Journal of Clothing Science and Technology” 2006, Vol. 18, Iss. 4, s. 265–277; *Potential supply chains in textiles and clothing sector in South Asia. An exploratory studies*, UNCTAD, Geneva 2011, [http://unctad.org/en/Docs/ditctncd2011d3\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctncd2011d3_en.pdf), s. 1–146.

<sup>10</sup> A. Sen, *The US fashion industry: a supply chain review*, „International Journal of Production Economics” 2008, Vol. 114, Iss. 2, s. 571–593; S.G. Teng, H. Jaramillo, *Integrating the US textile and apparel supply chain with small companies in South America*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2006, Vol. 11, Iss. 1, s. 44–55.

<sup>11</sup> W. Stengg, *The textile and clothing industry in the EU. A survey*, „Enterprise Papers” 2001, No. 2, <http://www.uni-mannheim.de/edz/pdf/entpap/ep-02-2001.pdf>, s. 1–59; GS1 Germany & WP7 partners, *Supply chain management in the European textile industry*, European Commission 2007, [www.bridge-project.eu/data/File/BRIDGE%20WP07%20Textile%20Industry%20-%20Problem%20analysis%20and%20expected%20benefits.pdf](http://www.bridge-project.eu/data/File/BRIDGE%20WP07%20Textile%20Industry%20-%20Problem%20analysis%20and%20expected%20benefits.pdf), s. 16–26; A. Olczak, R. Stanislawski, *Business models of Polish clothing companies from the perspective of the European Union*, „Fibres & Textiles in Eastern Europe” 2010, Vol. 18, Iss. 5 (82), [www.fibtex.lodz.pl/article388.html](http://www.fibtex.lodz.pl/article388.html), s. 11–15.

W literaturze odnaleźć można również *case study* wybranych firm, zawierające opisy łańcuchów dostaw poszczególnych przedsiębiorstw<sup>12</sup>.

Widoczna jest zatem luka badawcza dotycząca korelacji poziomu jakości łańcucha dostaw, w tym procesu przyjmowania towaru na poziom obsługi klienta. Postawiono zatem pytanie badawcze, czy jakość w łańcuchu dostaw, a w szczególności w końcowym etapie, który stanowi proces przyjęcia towaru, istotnie wpływa na poziom obsługi klienta.

### Zastosowane metody badawcze

Dla potrzeb artykułu przeprowadzono studia literatury przedmiotu, w tym: raportów, materiałów źródłowych oraz zagranicznych i krajowych publikacji zwartych. Podstawę analizy stanowiło *case study*, którego celem było zobrazowanie wybranego przypadku i analiza procesu dostaw z perspektywy jakości obsługi klient. Przedstawiany w artykule podmiot to jedna z największych, z punktu widzenia źródeł pochodzenia kapitału, polskich firm odzieżowych funkcjonujących na polskim rynku i wchodząca ze sprzedażą na rynki zagraniczne. Według corocznego rankingu, publikowanego przez tygodnik „Wprost”, w 2015 roku firma ta znajduje się na 31 miejscu wśród 200 największych polskich firm, notując przychody ze sprzedaży na poziomie 4,769 mln zł (15,9% wzrostu sprzedaży w stosunku do 2014 r.), natomiast w rankingu najcenniejszych polskich marek znajduje się na 5 miejscu<sup>13</sup>. Centrum dystrybucyjne firmy rozładowuje tygodniowo ponad 100 kontenerów, dziennie sortuje 500 tys. sztuk asortymentu, które rozsyłane są do ponad 1100 sklepów w całym kraju i do punktów zagranicznych. W portfolio firmy znajduje się pięć marek, których sprzedaż lokowana jest w osobnych punktach sklepowych. Każda z nich kierowana jest do innej grupy klientów, reprezentujących odmienny styl ubierania się, mających inny sposób na wyrażenie siebie i inne potrzeby.

W sformułowaniu wniosków posłużono się również wynikami przeprowadzonego badania własnego o charakterze pierwotnym. Badanie jakościowe przeprowadzono w formie pogłębionych, bezpośrednich wywiadów indywidualnych (IDI – *Individual in Depth Interview*) z pracownikami ośmiu jednostek sieci

---

<sup>12</sup> K. Ahsan, A. Azeem, *Insights of apparel supply chain operations: a case study*, „International Journal of Integrated Supply Management” 2010, Vol. 5, No. 4, s. 322–343; A.V. Bianchi, P. Bottacin, I. Simonella, *Electronic commerce business impacts project: textile – clothing sector in Italy*, Telecom Italia lab 2001, [www.oecd.org/sti/ieconomy/2675551.pdf](http://www.oecd.org/sti/ieconomy/2675551.pdf), s. 23–44; A.P. Palladino, J.C. Garcia, *Zara and Benetton: comparison of two business models*, <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/9620/1/67041.pdf>, s. 11–23, 49–50, 88–90.

<sup>13</sup> C. Adamczyk, *Ranking „200 największych polskich firm”*, „Wprost” 2015, nr 23, s. 46–52.

odzieżowej (opisanej w *case study*), w okresie styczeń–maj 2015 roku. Osoby, z którymi przeprowadzono wywiady pracują na stanowisku sprzedawcy w następujących lokalizacjach: Wrocław, Wałbrzych, Klodzko, Jelenia Góra i Szczecin. Zastosowanie pogłębionego wywiadu grupowego wyklucza negatywny wpływ grupy, co stanowi zaletę tej metody. Przy budowie scenariusza zdecydowano się na formułę pół-ustrukturyzowanych wywiadów. W okresie między 15.01.2015 a 31.05.2015 roku w wybranych placówkach handlowych, zlokalizowanych w centrach handlowych w pięciu miastach Polski dokonano, na podstawie przygotowanego kwestionariusza badawczego, bezpośrednich wywiadów indywidualnych z kierownikami tych placówek. Każdy punkt sklepowy zbadano według tych samych kryteriów, a pod uwagę wzięto średni czas przyjęcia towaru, średni czas rozpakowania towaru, średni czas umieszczenia towaru w przestrzeni sklepowej oraz średni czas przeznaczony na obsługę jednego klienta podczas comiesięcznego przyjmowania dostaw.

### **Wyniki badań**

Przedmiotem rozważań w artykule jest marka odzieżowa oferująca towary dla kobiet, mężczyzn i dzieci. W ofercie znajdują się kolekcje klasyczne, zgodne z najnowszymi trendami, a także oryginalne wzory dla odważniejszych odbiorców. W 2014 roku jako pierwsza marka przedstawianej firmy zadebiutowała w Niemczech. Oprócz tego jest obecna w krajach Europy Południowo-Wschodniej.

Łańcuch dostaw opisywanej marki zaczyna się w jednym z krajów Azji Południowo-Wschodniej, obejmuje centrum dystrybucyjne w Polsce, a kończy w jednym z wielu sklepów detalicznych. Do centrum dystrybucyjnego drogą morską dostarczane są nowe kolekcje oraz uzupełniane zapasy towarów, znajdujących się w stałej ofercie. Na tym etapie realizacji procesu dostaw następuje wypakowanie dostarczonego towaru i zapakowanie go do kartonów. Towar z kontenerów rozładowywany jest na palety i za pomocą wózków systemowych umieszczany na wysokich, dwunastometrowych regałach. Znajduje się na nich 30 tys. miejsc paletowych. Odległości między regałami są niewielkie, dlatego wózki systemowe kierowane są przez specjalne linie indukcyjne wbudowane w podłogę. Taki automatyczny sorter tackowy przypomina w działaniu teatralną zapadnię. Artykuły kładzie się na tackach, które otwierają się nad konkretnymi kartonami i zrzucają do nich towar zgodnie z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez sklepy. W magazynie półkowym przechowywane są pojedyncze sztuki

asortymentu<sup>14</sup>, które po umieszczeniu w kartonach są rozwożone przez kurierów do sklepów w różnych krajach.

Marki typu *fast fashion* łączą w sobie co najmniej dwa komponenty – krótki czas realizacji procesu produkcyjnego (tzw. *lead time*) oraz modny, odpowiadający najnowszym trendom tzw. wysokiej mody fason konfekcji<sup>15</sup>. Marka, której dotyczyło badanie odpowiada koncepcji typu *fast fashion* – najnowsze jej modele od czasu zamówienia dostarczane są do salonów w cyklach co trzy tygodnie (*lead time*).

Podstawą funkcjonowania centrum jest system kodów kreskowych. Oznacza się nimi nie tylko artykuły, ale także kartony, do których są pakowane, palety i miejsca magazynowe. Jak wynika z przeprowadzonych wywiadów, bardzo duża ilość i różnorodność dostarczanych towarów powoduje, że umieszczeniu towarów w opakowaniach towarzyszy pośpiech. W związku z tym obserwuje się wiele pomyłek, np. w kartonie opisanym „damskie” można znaleźć odzież męską, a także dziecięcą. Ponadto towar nie jest układany według kolekcji. Chaos towarzyszący pakowaniu towarów w centrum dystrybucyjnym wpływa na sprawność procesu przyjmowania dostaw w punktach sprzedaży detalicznej. Uporządkowanie otrzymanej przez sklepy dostawy zajmuje dużo czasu. Biorąc pod uwagę, że każdy sklep może zamówić konkretny towar w danym kolorze, rozmiarze i z różnych kolekcji powoduje, że przyjmowanie dostaw w pierwszej kolejności sprządza się do uporządkowania pod względem kolekcji i płci oraz sortowania otrzymanej w kartonach odzieży. W poszczególnych punktach sklepowych odbywa się także wypakowywanie artykułów z folii i umieszczenie na każdej sztuce odzieży zabezpieczeń w postaci klipsów. Te czynności zajmują dodatkowy czas. Zanim kolekcja zostanie udostępniona klientom, obsługa sklepu musi odebrać jeszcze instrukcję wywieszania towaru, a następnie rozlokować dostarczoną dostawę w odpowiedni sposób i w wyznaczonych w instrukcji miejscach. Cały proces przyjmowania towaru w poszczególnych sklepach trwa około siedmiu dni. Jest to niewątpliwie długi czas realizacji procesu.

Udzielający wywiadów zwrócili również uwagę na to, że rozpakowywaniem towaru, jego kompletowaniem, porządkowaniem, klipsowaniem i wywieszaniem zajmuje się personel sklepu, do którego należy bieżąca sprzedaż. W związku z tym klienci mają utrudniony ze sprzedawcami kontakt i często są niezadowoleni z obsługi. Dbając o większą satysfakcję klienta, należałoby dlatego w większym

---

<sup>14</sup> *Skąd się biorą ubrania? Z wizytą w centrum logistycznym sieci sklepów odzieżowych*, opracowanie internetowe TV Gdańsk, <http://trojmiasto.tv/Jak-sortuje-sie-ubrania-4167.html>.

<sup>15</sup> G.P. Cachon, R. Swinney, *The value of fast fashion...*, s. 778.

stopniu zwrócić uwagę na lepsze zaprojektowanie procesu przyjmowania dostaw w całym łańcuchu dostaw.

Biorąc pod uwagę strukturę procesu dostaw należałoby poddać analizie marnotrawstwo czasu, różnego rodzaju zatory czy powtórki w procesach<sup>16</sup>. W łańcuchach dostaw istnieją bowiem warunki do kreowania jakości, a tym samym do intensywniejszego i efektywniejszego tworzenia wartości dla klienta<sup>17</sup>. Kreowanie jakości obsługi klienta zaczyna się już na etapie pierwszego ogniwa, a każde kolejne ogniwo może ją zwiększać. Ważne jest spojrzenie na to, co się dzieje na poszczególnych etapach z perspektywy końcowego klienta. Jest to zgodne z koncepcją łańcucha logistycznego, która została opracowana na podstawie teorii łańcucha wartości przedsiębiorstwa i obejmuje swym zasięgiem całościowe spojrzenie na produkt, od momentu pozyskania surowców niezbędnych do jego powstania, po wykorzystanie go przez finalnego nabywcę<sup>18</sup>.

Obecnie pro jakościowe koncepcje zarządzania (np. TQM) dysponują szerokim wachlarzem narzędzi doskonalenia procesów, które mogą być wykorzystywane do usprawniania jakości w łańcuchach dostaw. Naprzeciw potrzebom usprawniania procesów logistycznych wychodzą też metody i techniki Lean Management, bazujące na poszukiwaniu źródeł marnotrawstwa, standaryzacji pracy i ciągłym poszukiwaniu możliwości doskonalenia procesów.

### Przedstawienie analizy

Wysokiej jakości wyroby oraz ich cena coraz częściej nie są jedynymi czynnikami, które decydują o pozytywnym wizerunku marki. Bardzo istotnym wyznacznikiem postrzegania marki staje się obecnie czas i jakość obsługi klienta. Obsługa klienta to sfera zainteresowań marketingu oraz działań logistycznych. K. Rutkowski stwierdza, że: „to, jaki firma zaoferuje poziom obsługi klienta, zależy od szeregu decyzji podjętych przez logistyków w sferze transportu, zapasów, składów, prognozowania popytu, zamówień zaopatrzeniowych. W związku z powyższym obsługa klienta to wypadkowa funkcjonowania całego systemu logistycznego. Jeśli ten system jest zarządzany sprawnie i efektywnie, a usługa oferowana wraz z produktem spełnia oczekiwania klientów, to są oni zadowoleni”<sup>19</sup>.

Nawiązując do przedstawianej w artykule marki można stwierdzić, że jakość obsługi klienta zaczyna się już w azjatyckiej fabryce. Już tam, myśląc o kliencie

<sup>16</sup> *Zarządzanie łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2011, s. 42.

<sup>17</sup> M. Christopher, *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2004, s. 54.

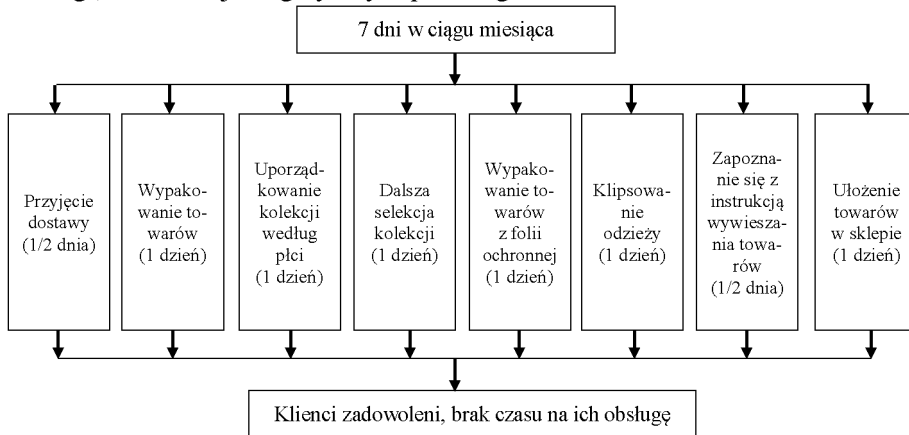
<sup>18</sup> E. Golemska, *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 137.

<sup>19</sup> K. Rutkowski, *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005, s. 111.



w europejskich punktach sklepowych, można byłoby wraz z metką wszywać chipy ochronne, co zaoszczędziłoby czas, jaki przy przyjmowaniu dostaw obsługa sklepu przeznaczona na zakładanie klipsów. W następnym ogniwie, w centrum dystrybucyjnym należałoby dokonywać wstępnej selekcji towaru, dzielić kolekcje według płci i właściwie oznaczać kartony. Ponadto większy akcent należałoby położyć na bieżącą kontrolę jakości pakowania towaru oraz można byłoby wprowadzić statystyczną, wrywkową kontrolę końcową jakości.

Dzięki tym zmianom można byłoby w skali miesiąca skrócić czas szeroko rozumianego procesu przyjęcia dostawy z 7 do 4 dni. Jest to o tyle istotne, gdyż podczas comiesięcznego przyjmowania towaru klienci mają wrażenie, że przeszkadzają rozpakowującemu dostawę personelowi sklepów. Sprzedający zajęci są zadaniami związanymi z rozpakowywaniem kartonów, prasowaniem i klipsowaniem odzieży, z pola uwagi znika im klient, a sam proces przypomina podawanie odzieży, a nie sprzedawanie. Tym samym usprawnienia w poszczególnych ogniwach łańcucha dostaw mają bezpośredni wpływ na zwiększenie dostępności personelu i indywidualizację obsługi klienta. Na rysunku 1 przedstawiono czynności składające się na comiesięczny proces przyjmowania dostawy, który trwa siedem dni. W tym okresie personelowi brakuje czasu na osobistą, preferowaną przez klientów sprzedaż, w związku z tym klienci są niezadowoleni z jakości obsługi, co skutkuje negatywnym postrzeganiem marki.



Rys. 1. Dotychczasowy proces przyjmowania dostawy

Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 2 natomiast zaprezentowano ten sam proces po zaproponowanych usprawnieniach. Jego struktura jest konsekwencją wprowadzenia zmian we wcześniejszych ogniwach łańcucha logistycznego, tj. w azjatyckiej fabryce i w polskim

centrum dystrybucyjnym. Czas realizacji skrócony został do czterech dni. W ten sposób personel punktów sklepowych zyskuje trzy dni na zadowolającą klientów sprzedaż, a potencjalne niezadowolenie klientów z obsługi maleje do czterech dni.



Rys. 2. Proces przyjmowania dostawy po zaproponowanych zmianach

Źródło: opracowanie własne.

## Podsumowanie

Obsługa klienta może być uważana jako miara oceny tego, w jakim stopniu system logistyczny spełnia swą rolę w kreowaniu postrzegania marki<sup>20</sup>. Jest to zbiór aktywności, w których z różnym stopniem zaangażowania (od biernego w okresach oczekiwania do aktywnego w okresach wykonywania określonych czynności) uczestniczy zarówno sprzedający, jak i klient<sup>21</sup>.

Z logistycznego punktu widzenia dążenie do jak najlepszej obsługi klienta powinno sprowadzać się do zintegrowanego zarządzania działaniami logistycznymi w całym łańcuchu dostaw w taki sposób, aby osiągnąć niezbędny poziom zadowolenia klienta przy możliwie najniższych kosztach globalnych<sup>22</sup>. Projektowanie łańcucha dostaw powinno od samego początku uwzględniać problematykę jakości. Wiąże się to zazwyczaj z działaniami dwójakiego rodzaju:

- zaprojektowaniem jakości produktu implikującego odpowiednią jakość towarów,

<sup>20</sup> Zob. D.M. Lambert, J.R. Stock, *Strategic logistic management*, Irwin, Homewood 1993.

<sup>21</sup> S. Krawczyk, *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000, s. 106.

<sup>22</sup> *Ibidem*, s. 107.

- zaprojektowaniem jakości przepływu dóbr, informacji oraz sposobów obsługi klienta<sup>23</sup>.

Zachowanie odpowiednich standardów jakościowych jest jedną z najważniejszych determinant sprawnego funkcjonowania łańcucha dostaw.

Dzięki zaproponowanym w artykule rozwiązaniom proces przyjmowania dostaw w punktach sklepowych można byłoby skrócić o ok. 3 dni (co również podkreślano w wywiadach). Zadaniem personelu byłoby wypakowanie towaru i jego ulokowanie w sklepie, zgodnie z instrukcją wywieszenia. W ten sposób zaoszczędzony czas mógłby być przeznaczony na bliższy kontakt personelu z klientami, doradzanie i zachęcanie do dokonywania zakupów.

W sytuacji, gdy firmom coraz trudniej pozyskać nowych klientów, a także utrzymać wcześniej pozyskanych, dostęp do personelu, który ma czas dla klienta wydaje się być nie do przecenienia. Po przeprowadzonej analizie można stwierdzić, że jakość w łańcuchu dostaw, a w szczególności w końcowym elemencie, który stanowi proces przyjęcia towaru, istotnie wpływa na poziom obsługi klienta, a jak wynika z badania przeprowadzonego przez portal [jakoscobslugi.pl](http://jakoscobslugi.pl) oraz aplikację Premia 360 na smartfony<sup>24</sup> klienci cenią obsługę osobistą. W jej ramach znajdują się takie elementy, jak: powitanie klienta, identyfikacja jego potrzeb, zaprowadzenie do towaru, informacja o nim, propozycja przymiarki, zaoferowanie dodatkowego produktu, pożegnanie, zaproszenie do ponownego odwiedzenia sklepu. Elementy te wpływają również na postrzeganie marki przez klienta.

Zawężenie analizy do jednej marki oraz niewielka liczba wywiadów stanowiło ograniczenie badania. Przedstawiony w artykule problem wymaga zatem dalszej eksploracji, szczególnie w kontekście wpływu omawianego problemu na wizerunek marki.

## Bibliografia

- Adamczyk C., *Ranking „200 największych polskich firm”*, „Wprost” 2015, nr 23.
- Ahsan K., Azeem A., *Insights of apparel supply chain operations: a case study*, „International Journal of Integrated Supply Management” 2010, Vol. 5, No. 4.
- Bianchi A.V., Bottacin P., Simonella I., *Electronic commerce business impacts project: textile – clothing sector in Italy*, Telecom Italia lab 2001, [www.oecd.org/sti/ieconomy/2675551.pdf](http://www.oecd.org/sti/ieconomy/2675551.pdf).
- Bruce M., Daly L., Towers N., *Lean or agile; a solution for supply chain management in the textile and clothing industry?*, „International Journal of Operations and Clothing Management” 2004, Vol. 24, Iss. 2.

<sup>23</sup> *Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009, s. 31.

<sup>24</sup> [www.e-gospodarka.pl](http://www.e-gospodarka.pl) (10.07.2015).

- Cachon G.P., Swinney R., *The value of fast fashion: quick response, enhanced design, and strategic consumer behavior*, „Management Science” 2011, Vol. 57, Iss. 4.
- Christopher M., *Logistyka marketingowa*, PWE, Warszawa 2004.
- Cooper D.W., *Textile and apparel supply chains for the 21st century*, „Journal of Textile and Apparel, Technology and Management” 2010, Vol. 6, Iss. 4.
- Forza C., Vinelli A., *Time compression in production and distribution within the textile-apparel chain*, „Integrated Manufacturing System” 2000, Vol. 11, No. 2.
- Ghemawat P., Nueno J.L., *ZARA: Fast fashion. Case study*, Harvard Business School, Boston 2003.
- Golebska E., *Logistyka w gospodarce światowej*, C.H. Beck, Warszawa 2009.
- GS1 Germany & WP7 partners, *Supply chain management in the European textile industry*, European Commission 2007, [www.bridge-project.eu/data/File/BRIDGE%20WP07%20Textile%20Industry%20-%20Problem%20analysis%20and%20expected%20benefits.pdf](http://www.bridge-project.eu/data/File/BRIDGE%20WP07%20Textile%20Industry%20-%20Problem%20analysis%20and%20expected%20benefits.pdf).
- Instrumenty zarządzania łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2009.
- Islam M.S., *Supply chain management on apparel order process: a case study in Bangladesh garment industry*, „Asian Journal of Business and Management Sciences” 2012, Vol. 2, No. 8.
- Krawczyk S., *Logistyka w zarządzaniu marketingiem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2000.
- Lam K.C., Postle R., *Textile and apparel supply chain management in Hong-Kong*, „International Journal of Clothing Science and Technology” 2006, Vol. 18, Iss. 4.
- Lambert D.M., Stock J.R., *Strategic logistic management*, Irwin, Homewood 1993.
- Luskham D.C., *Event processing for business: organizing the real-time enterprise*, John Wiley & Sons, New Jersey 2011.
- Olczak A., Stanisławski R., *Business models of Polish clothing companies from the perspective of the European Union*, „Fibres & Textiles in Eastern Europe” 2010, Vol. 18, Iss. 5 (82), [www.fibtex.lodz.pl/article388.html](http://www.fibtex.lodz.pl/article388.html).
- Palladino A.P., Garcia J.C., *Zara and Benetton: comparison of two business models*, <http://upcommons.upc.edu/pfc/bitstream/2099.1/9620/1/67041.pdf>.
- Potential supply chains in textiles and clothing sector in South Asia. An exploratory studies*, UNCTAD, Geneva 2011, [http://unctad.org/en/Docs/ditctncd2011d3\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctncd2011d3_en.pdf).
- Rola przemysłu tekstylno-odzieżowego w polskiej gospodarce*, Ministerstwo Gospodarki, <http://www.mg.gov.pl/node/23000>.
- Rutkowski K., *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Oficyna Wyd. SGH, Warszawa 2005.
- Sempruch-Krzemińska K., *Fast fashion – przyszłość branży mody?*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 2.
- Sempruch-Krzemińska K., *Proces zakupu odzieży fast fashion*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 3.
- Sen A., *The US fashion industry: a supply chain review*, „International Journal of Production Economics” 2008, Vol. 114, Iss. 2.
- Skąd się biorą ubrania? Z wizytą w centrum logistycznym sieci sklepów odzieżowych*, opracowanie internetowe TV Gdańsk, <http://trojmiasto.tv/Jak-sortuje-sie-ubrania-4167.html>.
- Stengg W., *The textile and clothing industry in the EU. A survey*, „Enterprise Papers” 2001, No. 2, <http://www.uni-mannheim.de/edz/pdf/entpap/ep-02-2001.pdf>.

Teng S.G., Jaramillo H., *Integrating the US textile and apparel supply chain with small companies in South America*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2006, Vol. 11, Iss. 1.

www.e-gospodarka.pl.

*Zarządzanie łańcuchami dostaw*, red. M. Ciesielski, PWE, Warszawa 2011.

## THE DELIVERY PROCESS AND CUSTOMER SERVICE – CLOTHING INDUSTRY EXAMPLE

### Summary

Delivery of the goods is the final link in the complex logistics commodity supply chain. The paper aims to analyse the process of delivering the goods in the clothing industry and the impact of the quality of this process on the quality of the customer service. For the development of the paper the literature studies were carried out, including reports, source materials and foreign and domestic books. The basis for the analysis is a case study. In formulating conclusions there were also used the results of own primary research. Qualitative research was conducted in the form of Individual in Depth Interview – IDI – with employees of 8 clothing stores. Contemporary, the time and quality customer service become a very important indicator of brand perception. Referring to brand put forth in the paper it can be said that the quality of customer service begins in the factory in Asia. Even there, thinking about the customer in the European shops, there could be sewed-up protective chips. This would save time, which is used by shop employees to stitch anti-theft clips. Thanks to the solutions proposed in the paper the process of adopting supply in the stores can be reduced by about three days. After this analysis it can be said that the quality of the supply chain, in particular the final element, which is the process of receipt of goods, significantly influences the level of customer service. The study has some limitations, which determines the need for further exploration.

**Keywords:** quality, goods delivery process, customer service, clothing industry, delivery

*Translated by Barbara Mróz-Gorgoń, Renata Brajer-Marczak*