



## KONCEPCJA *QUICK RESPONSE* W BRANŻY LOGISTYCZNEJ

Krzysztof Surma<sup>1</sup>, Piotr Lipiński<sup>2</sup>

Politechnika Wroclawska  
Wydział Mechaniczny

**Streszczenie:** Artykuł przedstawia tematykę związaną z zarządzaniem łańcuchem dostaw przy pomocy strategii Quick Response. Analizie poddano tematykę wyzwań stojących przed logistyką w branży odzieżowej przy ciągłych zmianach zachodzących na rynku oraz reorientacji potrzeb konsumentów. Poruszono również kwestię etapów wdrażania systemu w przedsiębiorstwie, jak i związane z tym szanse i zagrożenia. W artykule przedstawiono również przedsiębiorstwo będące jednym z ważniejszych przedstawicieli wdrożonej koncepcji Quick Response – firmę Zara. Celem niniejszej pracy jest przedstawienie możliwości systemu Quick Response oraz wskazanie szans, jakie stoją przed branżą, która korzysta z rozwiązań strategii Quick Response.

**Słowa kluczowe:** branża odzieżowa, przepływ informacji, *Quick Response*, relacje partnerskie, strategia szybkiego reagowania

**DOI:** 10.17512/znpcz.2021.2.06

### Wprowadzenie

Branża odzieżowa, jak każda inna, wymaga rozwiązań pozwalających jej ciągle się rozwijać i dążyć do osiągnięcia przewagi na rynku. W przeciwieństwie do wielu znanych nam działów gospodarki rynek mody charakteryzuje się trudnym do przewidzenia i bardzo zmiennym popytem. Branża tekstylna w znaczny sposób determinowana jest przez oczekiwania klientów i ich aktualne potrzeby. W obecnych czasach wpływ na wybory konsumenckie wywiera m.in. świadomość konieczności ochrony środowiska naturalnego. Na niestabilność tego rynku mogą również wpływać wysokie koszty siły roboczej w krajach rozwijających się. Firmy w branży mody muszą jednocześnie dostosować się do oczekiwań klientów, jak również w sposób przemyślany prowadzić racjonalizację działań ukierunkowanych na koszty ponoszone na marketing, reklamę, logistykę, magazynowanie materiałów, współpracę z dostawcami i producentami, kosztami pracowników, maszyn i wiele innych składowych (Fertsch, Matulewski 2002, s. 73; Ciszewska-Kulwińska 2016, s. 1).

W przypadku branży mody największe znaczenie ma zarządzanie łańcuchem dostaw – to prawidłowe funkcjonowanie współpracy logistycznej pozwoli osiągnąć rzeczywisty i mierzalny sukces. Duża konkurencja na rynku i coraz większe wymagania ze strony klientów wymagają już nie tylko działań na poziomie firmy, ale również podejmowania ścisłej współpracy na poziomie łańcucha dostaw – ograniczenie

<sup>1</sup> Krzysztof Surma, inż., 231127@student.pwr.edu.pl, ORCID: 0000-0003-0368-1721

<sup>2</sup> Piotr Lipiński, inż., 228820@student.pwr.edu.pl, ORCID: 0000-0002-4944-9285

strat czasu i zmniejszenie strat związanych z nadmiernym magazynowaniem towarów (Ciszewska-Kulwińska 2016, s. 2).

Specyfika branży odzieżowej wymusiła opracowanie takiego systemu logistycznego, który zrealizuje jej potrzeby, tj. będzie zdolny do szybkiej reakcji na zmiany popytu czy różnorodne potrzeby klientów w czasie rzeczywistym. Spośród różnych strategii zarządzania łańcuchem dostaw ten sektor gospodarki szczególnie chętnie wykorzystał strategię *Quick Response* (QR), zwaną inaczej strategią szybkiego reagowania.

Celem artykułu jest przedstawienie i scharakteryzowanie koncepcji szybkiego reagowania oraz opis sposobu jej wdrożenia w przedsiębiorstwie.

Przegląd literaturowy, jak i wiadomości teoretyczne poparte są analizą firmy Zara, jednej z kluczowych marek sektora odzieżowego, która zastosowała omawianą strategię. Przeprowadzono przegląd systematyczny, mający na celu ocenę i analizę stopnia wykorzystania strategii szybkiego reagowania w rozwoju organizacji. W pracy przedstawiono proces realizowania zamówienia w opisywanym przedsiębiorstwie z wyszczególnieniem metody *Quick Response*.

### **Potrzeba zarządzania łańcuchami dostaw**

W ostatnich dekadach znacznie wzrosła potrzeba dostarczania towarów do odpowiedniego miejsca i w odpowiednim czasie. Wzrosły możliwości i potrzeby produkcyjne, wykształciły się nowe systemy wytwarzania wyrobów, a wszystko to w odpowiedzi na rosnące potrzeby konsumentów. Klienci chcą kupić więcej, częściej, szybciej i taniej, dlatego tak ważne jest, by zaspokoić te potrzeby – możliwe jest to dzięki odpowiedniemu zarządzaniu łańcuchami dostaw. Koncepcja ta obejmuje wszystkie ogniwa na drodze od surowca do klienta, jakim są dostawcy, producenci, hurtownicy i detaliści (Fertsch, Matulewski 2002, s. 73-74; Smyk 2013, s. 118-119; Burdzik 2017, s. 41-42).

Warto wspomnieć, co jest istotne dla funkcjonowania takiego łańcucha. Jednym z czynników o dużej istotności jest szybkość reakcji całego łańcucha. Wysłanie zamówienia przez klienta powinno być jak najszybciej realizowane, ponieważ każda zwłoka przyczynia się do gromadzenia zapasów i wzrostu kosztów. Ponadto konieczne jest zapewnienie jakości w logistyce. Standardem już jest, że przedsiębiorstwa posiadają system zarządzania jakością w przedsiębiorstwie, który powinien też objąć część logistyczną. Nie można przy tym zapomnieć o zadowoleniu klienta. Celem działalności łańcucha logistycznego powinna być satysfakcja klienta (Burdzik 2017, s. 41-42).

Koncepcje zarządzania łańcuchem dostaw mają sprostać potrzebom przedsiębiorstwa oraz klientów i sprawić, by cały system pozostawał sprawny. To, jaką koncepcję wybierze dane przedsiębiorstwo, zależy od jego specyfiki i potrzeb. Każda z nich działa w inny sposób, choć mogą występować między nimi cechy wspólne. Do najpopularniejszych obecnie sposobów zarządzania łańcuchami dostaw należą (Nowicka 2011, s. 4-5):

- *Total Quality Management* (TQM),
- *Lean Logistics*,

- *Time Based Management,*
- *Quick Response,*
- *Efficient Customer Response,*
- *Fast Responding Organization,*
- *Fast Cycle Time,*
- *Time Compression,*
- *Time Based Competition,*
- *Just in Time,*
- *Customer Relationship Management,*
- *Continuous Replenishment,*
- *Accurate Response,*
- *Continuous Replenishment.*

W artykule opisano strategię *Quick Response*, jej zastosowanie oraz cechy charakterystyczne.

### **Historia strategii *Quick Response***

Jako jedna z wielu koncepcji, których zadaniem jest stymulowanie rozwoju logistyki, systemy *Quick Response* mają za sobą jeden z najdłuższych okresów rozwoju. Za datę powstania tych systemów przyjmuje się przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Jak każdy system, ten również powstał ze względu na występowanie wielu czynników i zmiennych mających wpływ na zarządzanie logistyką w przedsiębiorstwach. Do istotnych czynników wpływających na potrzebę stworzenia koncepcji QR zaliczamy m.in. (Iyer, Bergen 1997, s. 559-560; Fertsch, Matulewski 2002, s. 73; Bowersox, Mentzer, Speh 2008, s. 86-87; Zhang, Choi, Cheng 2019, s. 126-128):

- Pozytywne doświadczenia wyniesione w związku z zastosowaniem koncepcji *Just in Time* („zawsze na czas”) w obszarze produkcji. Zastosowanie tej strategii w wielu organizacjach przyniosło znaczące efekty – strategia ta rozwinęła się w firmie Toyota, a jej założeniem była minimalizacja wszelkich zapasów – eliminacja jednego z rodzajów marnotrawstwa.
- Zmiany zachowań klientów. W obecnych czasach jedyną stałą jest fakt, że wszystko jest zmienne. Zmiany wśród klientów dotyczą wszystkich sfer życia – począwszy od potrzeb niższego rzędu, na potrzebach wyższego kończąc. Nie odbiega to również od sfery modowej, w której szczególne znaczenie znalazło *Quick Response*. Zmiany wśród klientów w tym obszarze związane są z wieloma czynnikami, m.in. ciągłymi zmianami mody, pogodą (wpływ na ubiór mają również czynniki atmosferyczne, takie jak deszcz, śnieg, słońce, wiatr itp.), trybem życia (sportowy, siedzący) czy nawet wyposażeniem mieszkań. Zmiany te powodowały wahania popytu w czasie, co miało negatywny wpływ na możliwość określenia zapotrzebowania materiałowego. Ze względu na te zmiany ciężko było określić, jakie zachowania mogą się pojawić, a także trudno było określić i stworzyć coś, co mogłoby zadowolić oczekiwania klientów w przyszłości.

- Nastąpienie znacznego wzrostu istotności cyklu dostaw w walce konkurencyjnej między przedsiębiorstwami – pierwszy, gwałtowny i zauważalny wzrost nastąpił w dziedzinie produkcyjnej, jednak w późniejszych latach wzrost ten zaczął dotyczyć wielu innych dziedzin gospodarki, a także stał się odczuwalny wewnątrz przedsiębiorstw – zoptymalizowany cykl dostaw miał pozytywny wpływ na rozwój firmy.
- Określenie wpływu integracji dwóch działów – marketingu i logistyki. Dążono wówczas do tego, aby dwa katalizatory występujące w środowisku biznesowym (logistyka i jej strategiczna integracja z marketingiem) były ze sobą zintegrowane oraz by stało się to koniecznością dla wielu firm – zrozumienie znaczenia tych dwóch czynników pozwala lepiej określić sposób wdrożenia logistyki jako kluczowego zasobu strategicznego.

Wszystkie te czynniki miały znaczny wpływ na powstanie systemów szybkiego reagowania (*Quick Response Systems*), które miały wiele czynników wspólnych ze strategią *Just in Time*, jednak funkcjonowały w innej sferze (dystrybucja produktów). Na przestrzeni lat zauważono, że taki sposób postępowania wymaga integracji wszystkich podsystemów występujących na drodze łańcucha dostaw – od zaopatrzenia, poprzez produkcję i dystrybucję, po marketing, który miał tu istotną rolę w przepływie produktów wytwarzanych przez firmę, oraz sprzedaż, która pozwalała przedsiębiorstwu określać popyt na rynku (Fertsch, Matulewski 2002, s. 76).

W artykule autorstwa Marka Fertscha i Marka Matulewskiego (Fertsch, Matulewski 2002, s. 75) powołano się na badania, które wykazały, że:

- Klienci oczekują zwiększenia oferowanego asortymentu, czyli większej liczby dostępnych do kupienia produktów.
- Należy powiększyć zakres usług oraz dostosować je do potrzeb odbiorców.
- Powinny być realizowane specjalne, indywidualne zamówienia dotyczące wyrobów i usług.
- Tempo obsługi powinno wzrosnąć.
- Czas realizacji zamówienia musi być jak najkrótszy.
- Zamówienie należy realizować bez pomyłek, zgodnie z życzeniem klienta.
- Klient oczekuje pomocy w czasie użytkowania wyrobów.

Wzrost znaczenia powyższych punktów nastąpił właśnie na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, co przyczyniło się do powstawania licznych koncepcji, mających wspomóc przedsiębiorstwa w realizacji oczekiwań klientów. Dalsza część badań przytoczonych w artykule autorstwa Marka Fertscha i Marka Matulewskiego (Fertsch, Matulewski 2002, s. 75) stanowiła analizę, jak wybrane firmy radzą sobie z wymaganiami swoich odbiorców. Na podstawie ankiet stwierdzono, że jedynie 36% badanych spółek jest w stanie realizować dostawy wyrobów w ciągu 24 godzin od złożenia zamówienia. Kolejna grupa, stanowiąca 33% sprawdzonych firm, mogła dostarczyć produkt do czterech dni od daty złożenia zlecenia. Znacznie zwiększono zainteresowanie technologiami informacyjnymi, które były zdolne usprawnić pracę wielu przedsiębiorstw i umożliwić im realizację nowych usług lub też znacznie skrócić czas wykonania tych już obecnych w ofercie (Fertsch, Matulewski 2002, s. 74-75).

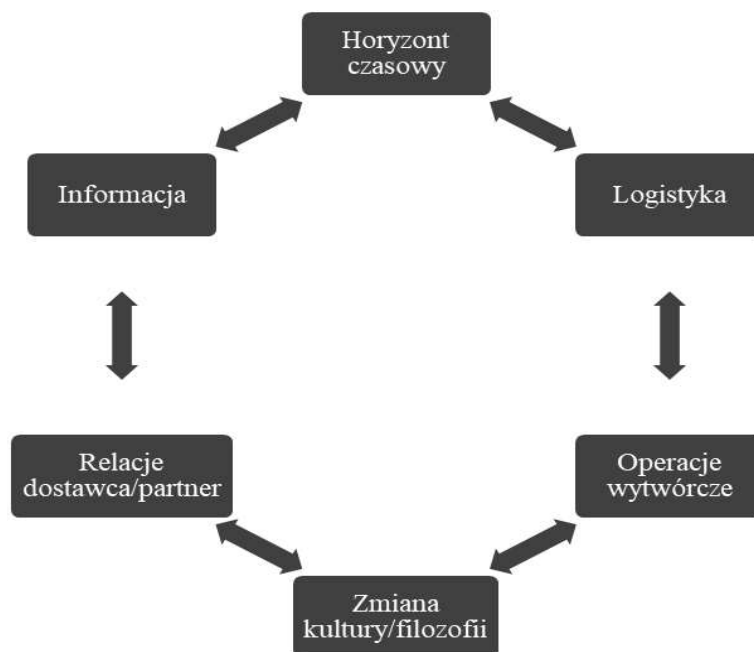
Określenie sposobu działania – przepływ logistyczny dóbr następuje tylko w przypadku stwierdzenia zidentyfikowanego zapotrzebowania na wyroby w wielkościach, które również musiały zostać stwierdzone z całą pewnością – wymuszało na przedsiębiorstwie określone zachowanie w każdym ogniwie biorącym udział w przepływie dóbr i definiowało sposób skoordynowania pracy tych ogniw. Należy zwrócić uwagę, że w momencie powstawania tych systemów (przełom lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku) *Quick Response* było rozwiązaniem zbyt nowatorskim, a istniejące wówczas systemy przepływu danych nie spełniały wymagań, jakie przed nimi stawiano. Można także zauważyć, że odpowiedni system informatyczny i informacyjny sterujący przepływem dóbr nie powstał również do początku pierwszej dekady XXI wieku (Fertsch, Matulewski 2002, s. 76-77).

Pomimo swojej istotności i znaczenia w rozwijaniu logistyki w przedsiębiorstwie strategia *Quick Response* do dzisiaj pozostaje rozwiązaniem niszowym, a zainteresowanie nią jest niskie – już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku wdrażano w firmach inne koncepcje rozwoju, do których zaliczamy ECR (*Efficient Consumer Response*) i zarządzanie łańcuchem dostaw (Fertsch, Matulewski 2002, s. 74).

### Założenia strategii *Quick Response*

Każda z koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw posiada założenia, do których spełnienia dąży. Również koncepcję *Quick Response* charakteryzują pewne czynniki, bez których wprowadzenie jej nie mogłoby być zrealizowane. Jak widać na poniższym rysunku (*Rysunek 1*), według Johna Coyle'a i Edwarda Bardiego również koncepcja *Quick Response* wymaga pewnych wyspecyfikowanych zdolności działania, do których zaliczamy m.in. (Odlanicka-Poczobutt, Cholewa, Bartnicki 2002, s. 449-450):

- Zaprojektowanie procesów wytwórczych w taki sposób, by były dostosowane do zmniejszonych wielkości partii dostaw i szybszego przestawiania produkcji ze względu na ciągłe zmiany – powinny charakteryzować się znacznie większą elastycznością i wrażliwością na zmiany, a także większą koordynacją pomiędzy harmonogramami produkcji a prognozami i realizacją bieżących zamówień.
- Występujące pomiędzy producentami a detalistami stosunki partnerskie, które charakteryzuje wzajemne dopuszczenie do informacji przedsiębiorstw i współpraca pomiędzy nimi.
- Skrócone horyzonty czasowe, które ze względu na specyfikę działania powinny być bardziej zagęszczone.
- Wprowadzenie w organizacji systemu TQM (*Total Quality Management*), ciągłego doskonalenia procesu oraz tzw. „logistyki wrażliwej obsługi” – wrażliwość obsługi klienta związana jest z poziomem oferowanych usług i dopasowywaniem się do jego potrzeb.
- Informacje o stanach magazynowych ciągle aktualizowane i dostępne w czasie rzeczywistym.
- Sieć logistyczna jednolita oraz zintegrowana – zależne jest to od szybkości dostarczania towarów, operacji „*cross-dockingu*” oraz sprawnego przyjmowania towarów w systemach dystrybucji i w sklepach.



**Rysunek 1. Założenia podstawowe koncepcji *Quick Response* (szybkiego reagowania)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Odlanicka-Poczobutt, Cholewa, Bartnicki 2002, s. 449)

Wybór kluczowego czynnika jest o tyle istotny, że na jego podstawie odbywa się dostosowywanie łańcucha dostaw, aby podnosić konkurencyjność na wybranej płaszczyźnie. W przypadku najbardziej modelowego przedsiębiorstwa, które wykorzystuje koncepcję *Quick Response* (Zara), możemy wyróżnić kilka czynników, które mogą decydować o jego sukcesie na rynku (Ciszewska-Kulwińska 2016, s. 3-4):

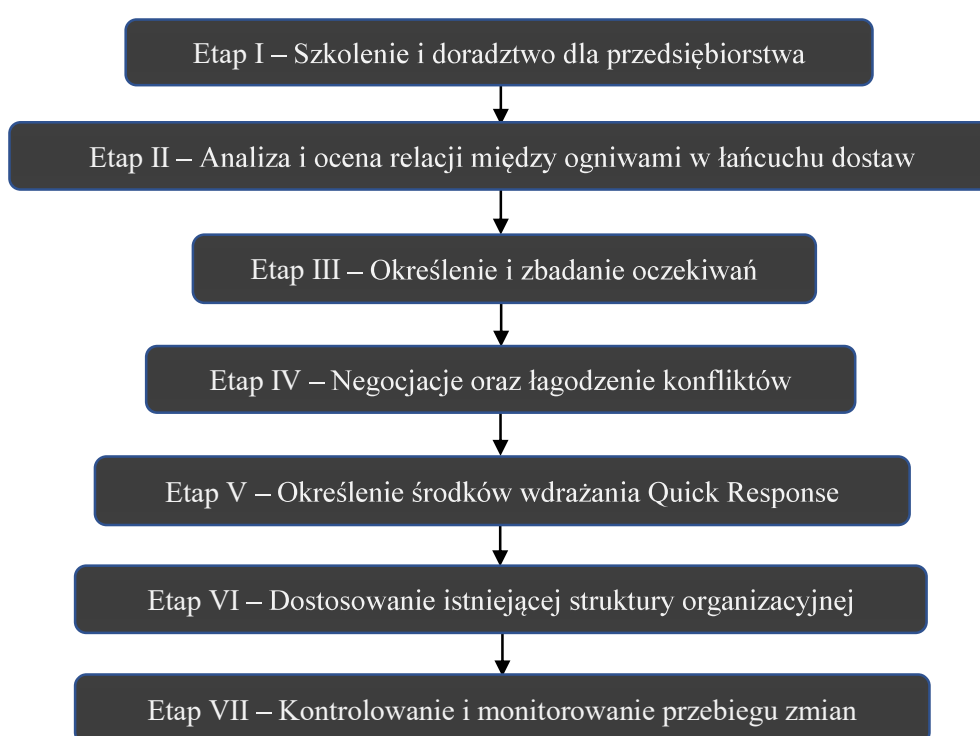
- Produkcja odbywa się na rynku macierzystym (Hiszpania) oraz w krajach znajdujących się w pobliżu Europy (Turcja, Tunezja) – w przypadku tych krajów występują stosunkowo wysokie koszty produkcji w porównaniu z innymi krajami azjatyckimi, jednak są one niższe niż w krajach Europy Zachodniej.
- Posiada własne wytwórnie oraz sklepy.
- Cechuje go krótki i zintegrowany łańcuch dostaw.
- Badania popytu przeprowadzane są na bieżąco poprzez analizowanie zainteresowania klientów danymi produktami i przekazywanie informacji o poziomach sprzedaży – możliwość bardzo dokładnego określenia popytu.

Poprawne funkcjonowanie strategii *Quick Response* w przedsiębiorstwie zależne jest od współistnienia ze sobą powyższych czynników. Poprawnie działający system szybkiego reagowania wykazuje pewną analogię do koncepcji *Just in Time* (JIT) (Odlanicka-Poczobutt, Cholewa, Bartnicki 2002, s. 447). Klient, składając zamówienie na produkt u swojego dostawcy, informuje go jednocześnie o konkretnym popycie na dany wyrób. To klient decyduje, jaki produkt, w jakich ilościach i w jakim

czasie ma trafić w wyznaczone miejsce, a więc narzuca ograniczenia. Zadaniem dostawcy jest taka reakcja, by zaspokoić jego potrzeby. Aby było to możliwe, należy posługiwać się informacją w czasie rzeczywistym, jednakową dla wszystkich stron zainteresowanych. To wykorzystanie informacji pozwala na redukcję lub eliminację zapasów w procesach logistycznych i wytwórczych oraz umożliwia poprawne działanie koncepcji *Quick Response* w łańcuchach dostaw. Informacja pokazuje rzeczywisty popyt rynku oraz redukuje niepewność, a systemy EDI umożliwiają reakcję na posiadane dane (Odlanicka-Poczobutt, Cholewa, Bartnicki 2002, s. 447-449).

### **Etapy wdrażania *Quick Response***

Jak każda strategia, również ta wymaga włożenia wiele pracy podczas wdrażania jej do przedsiębiorstwa. Dokonany przegląd literatury wskazał, że wdrażanie omawianej strategii składa się z siedmiu etapów (*Rysunek 2*), które każde przedsiębiorstwo powinno przejść, aby móc rozpocząć działalność zgodnie z założeniami koncepcji *Quick Response* (Walker 1998, s. 7-10; Koliński 2012, s. 23).



**Rysunek 2. Etapy wdrażania strategii *Quick Response* w organizacji**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Koliński 2012, s. 23)

Istotne w odniesieniu do etapu I jest określenie motywacji przedsiębiorstwa – dlaczego decyduje się na wprowadzenie tych zmian i czemu one tak naprawdę mają

służyć. W przypadku tzw. liderów zmian (przedsiębiorstwa przodujące we wprowadzaniu usprawnień w swojej działalności) nowe koncepcje wprowadzane są w celu zwiększenia ilości przeprowadzanych zaawansowanych technik planowania zasobów, zwiększenia elastyczności. Z drugiej strony są tzw. grupy reaktywne, które zmiany wprowadzają tylko ze względu na możliwość utraty konkurencji na rynku (Walker 1998, s. 7; Koliński 2012, s. 23).

W trakcie przeprowadzania analizy i oceny relacji między ogniwami na poziomie etapu II przeprowadzana jest ewaluacja m.in. (Walker 1998, s. 8; Koliński 2012, s. 23):

- długości cyklu dostawy – jaki jest czas reakcji na zamówienia;
- komunikacji pomiędzy kooperantami – w jaki sposób udzielane są informacje, czy informacje są aktualne, dostępne w czasie rzeczywistym;
- stanów magazynowych i dostosowania wielkości i struktury magazynowej pod zmianę popytu.

Na poziomie etapu III należy określić i poznać potrzeby zarówno producentów, dostawców, jak i detalistów. Ważne jest wprowadzanie zmian mających na celu usprawnienie komunikacji między podmiotami – głównym założeniem koncepcji *Quick Response* jest szybka reakcja na zmiany w potrzebach klientów, zredukowanie zapasów magazynowych oraz zminimalizowanie opóźnień dostaw (Walker 1998, s. 8; Koliński 2012, s. 23).

Etap IV i V są istotne z punktu widzenia poprawy współpracy i utrzymania jej na dobrym poziomie. W celu zminimalizowania możliwości wystąpienia należy wdrożyć w organizacji większą dostępność do informacji dla producentów i detalistów, jednolite i zintegrowane sieci logistyczne, w tym system *Cross-Docking* (przeładunek kompletacyjny, polegający na przeładowaniu i przepakowaniu towaru oraz wysyłce do odbiorcy bez dodatkowego magazynowania towaru). Utrzymanie dobrych relacji powinno być również realizowane przez wprowadzenie partnerskich relacji między kooperantami i dostosowanie produkcji do mniejszej liczby partii dostaw przy zwiększonej ich częstotliwości (Walker 1998, s. 9).

Na poziomie etapu VI należy wprowadzić systemy informatyczne służące do kontrolowania stanu zapasów i zachowań klientów oraz narzędzia szybkiego przekazywania informacji (Koliński 2012, s. 23).

Etap VII jest na tyle istotny, na ile ważne dla przedsiębiorstwa jest działanie zgodnie z założeniami koncepcji *Quick Response*. Etap ten obejmuje monitorowanie zmian zarówno przed, jak i po ich wdrożeniu (Koliński 2012, s. 23).

Każdy z tych etapów powinien być realizowany w sposób optymalny dla potrzeb przedsiębiorstwa. Jednak samo wdrożenie jest dopiero początkiem, ponieważ największe wyzwanie dla każdej organizacji stanowi utrzymanie nowo wprowadzonej strategii i działanie zgodnie z jej założeniami.

### **Wady i zalety strategii *Quick Response***

Jak każda strategia, system *Quick Response* posiada zarówno swoje zalety, jak i wady. Do zalet tej koncepcji zaliczamy m.in. (Odlanicka-Poczobutt, Cholewa, Bartnicki 2002, s. 450-451; Yang, Qi, Li 2015, s 1-2):



- bezpośrednie przesyłanie informacji do systemu logistycznego dostawcy wprost z miejsca popytu (punktu sprzedaży);
- szybsze przygotowywanie zamówień w ramach systemu *Quick Response* – krótszy czas realizacji zamówień, a co za tym idzie niższy poziom zapasów magazynowych;
- dostęp do aktualnej informacji w czasie rzeczywistym ułatwiający podejmowanie decyzji logistycznych w odpowiednim czasie;
- niskie koszty usprawniania obsługi (przy wysokich kosztach stałych samego systemu szybkiego reagowania);
- magazyny i stany magazynowe zastąpione informacją – zmniejszenie kosztów;
- wzrost poziomu obsługi – klienci na czas otrzymują to, czego oczekują, po cenach relatywnie niskich i o wysokiej jakości produktów.

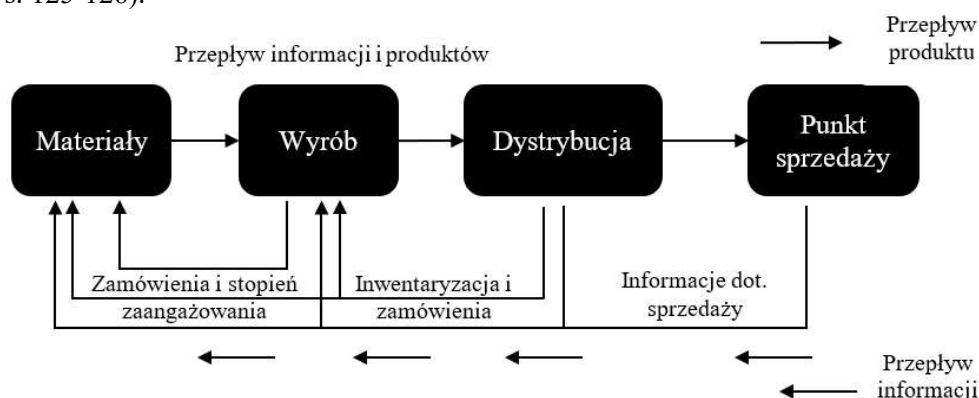
Wdrożenie strategii szybkiego reagowania na zmiany niesie za sobą również wymierne korzyści dla przedsiębiorstwa, takie jak (Koliński 2012, s. 24):

- wytwarzanie produktów zamawianych indywidualnie przy zachowaniu jednakowych kosztów i cen produktów masowej produkcji;
  - wytwarzanie produktów cechujących się wysoką jakością wykonania przy zachowaniu dużej różnorodności asortymentu;
  - krótszy czas wytwarzania nowych produktów;
  - oferowanie klientom produktów, których oczekują, oraz zwiększanie wartości tych wyrobów w oczach klientów przez umożliwianie im udziału w projektowaniu wyrobu, skrócenie cyklu dostawy, a także oferowanie wyboru czasu i miejsca dostawy;
  - wzrost konkurencyjności na rynku związany ze zwiększeniem jakości obsługi klienta przy zachowaniu niższych kosztów logistycznych;
  - stosowanie niższych cen dla klientów przy utrzymaniu korzystnej marży;
  - zoptymalizowanie wykorzystania zasobów produkcyjnych, zmniejszenie zapasów w łańcuchu dostaw;
  - krótszy czas przetwarzania zamówień wpływający na niższe koszty wytwarzania.
- Do wad systemu *Quick Response* zaliczamy m.in. (Smyk 2013, s. 122-123; Yang, Qi, Li 2015, s. 2-3):
- wysokie koszty funkcjonowania i wdrażania strategii QR;
  - konieczność dzielenia się informacjami z dostawcami – ryzyko wycieku poufnych danych do konkurencji;
  - wpływ na produkcję – wymagana wysoka elastyczność produkcji i łatwość jej przeobrażania;
  - ograniczone możliwości wykorzystania strategii szybkiego reagowania w innych branżach;
  - brak dostatecznie rozbudowanego systemu informacyjnego i informatycznego (EDI) spełniającego wymagania QR;
  - wysoki stopień skomplikowania uniemożliwiający wielu przedsiębiorstwom wdrożenie strategii QR – obecnie istnieją inne rozwiązania w zarządzaniu łańcuchem dostaw, które mogą okazać się łatwiejsze do zastosowania.

## Przepływ informacji w systemie *Quick Response*

Wielokierunkowa i otwarta komunikacja ma ogromne znaczenie i wartość strategiczną dla każdej ze stron wdrażających system *Quick Response*. Umiejętność wykorzystania tych informacji jest niezwykle istotna, jednak należy założyć, że na każdym etapie łańcucha dostaw nie zawsze mogą wystąpić warunki do automatycznego uzupełniania danych – systemy te nie są w pełni zintegrowane, ponieważ stopień ich skomplikowania jest zazwyczaj bardzo wysoki. Założenie, że informacje te są cały czas aktualne, może być założeniem błędnym. Niejako wymusza to na prowadzącym działalność ciągle kontrolowanie informacji przy wykorzystaniu kanału komunikacyjnego między dostawcami a detalistami.

Jak można zauważyć na *Rysunku 3*, informacja w łańcuchu dostaw dostarczana jest zazwyczaj wstecz – od punktu sprzedaży do pozostałych elementów tego łańcucha, podczas gdy przepływ produktów idzie w przód – od materiałów do wykonania wyrobu i przetransportowania go do punktów sprzedaży (Perry, Sohal, Rumpf 1999, s. 125-126).



**Rysunek 3.** Dwukierunkowy przepływ informacji w łańcuchu odzieżowym

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Perry, Sohal, Rumpf 1999, s. 126)

Oczywiste jest, że największe korzyści odnoszone są wówczas, gdy każda ze stron rozumie sposób, w jaki ich przedsiębiorstwa odnoszą się do innych w łańcuchu dostaw – na przykład dostawcy wyższego szczebla są bardziej doceniani, gdy są w stanie wspierać pozostałe ogniwa łańcucha w realizacji poszczególnych operacji. Sprawna i przynosząca wymierne korzyści komunikacja oraz wymiana danych możliwa jest dzięki zastosowaniu odpowiednich procedur i odpowiednio wypracowanych metod interakcji między kooperantami. Brak tej komunikacji i działania zgodnego z wytycznymi mogą natomiast prowadzić do pojawiania się błędów w komunikacji i zwiększyć ryzyko nieporozumień. Brak kontaktu między dostawcami skutkuje niekorzystnymi zjawiskami, takimi jak: nieterminowość, mniejsza dokładność oraz zmniejszenie ilości przekazywanej informacji w łańcuchu dostaw – co może spowodować zwiększenie się liczby domysłów, zamiast kierowania się jasnymi i przejrzystymi informacjami. Może to doprowadzić do zamawiania zbyt

małej lub zbyt dużej ilości materiałów, co niekorzystnie wpływa nie tylko na gospodarkę magazynową, ale na cały proces produkcyjny (wysokie straty). *Quick Response* powinien zatem charakteryzować się wysokim poziomem przepływu informacji – ma to pozytywny wpływ na terminowość, dokładność i ilość materiałów, które potrzebne są do realizowania bieżących potrzeb produkcyjnych (Perry, Sohal, Rumpf 1999, s. 126-127).

Jak można zauważyć, przepływ informacji jest niezwykle istotny w systemach szybkiego reagowania. Ciągłe poszukiwania rozwoju przedsiębiorstwa mające na celu podnoszenie poziomu świadczonych usług przy równoczesnym obniżaniu kosztów wymuszają niejako na przedsiębiorstwie traktowanie informacji jako czynnik mający znaczny wpływ na szybką reakcję na zmiany zachodzące w otoczeniu. Informacja podlega wielu procesom, do których zaliczyć można (Fertsch, Matulewski 2002, s. 76-77):

- przechowywanie informacji,
- gromadzenie informacji,
- wykorzystywanie informacji,
- przetwarzanie informacji,
- wyszukiwanie informacji,
- tworzenie informacji,
- przekazywanie informacji,
- kopiowanie informacji,
- niszczenie informacji.

System *Quick Response* opiera się na powyższych procesach, a jego sprawne działanie zależy od szybkości i poprawności prowadzonych procesów. Ich prawidłowe funkcjonowanie pozwala przedsiębiorstwu osiągnąć zamierzony cel – przewagę konkurencyjną na rynku. W praktyce jednak nie zawsze możliwe jest prawidłowe wprowadzanie tych procesów w życie, co może być spowodowane wieloma zmiennymi, do których zaliczyć można m.in. (Fertsch, Matulewski 2002, s. 81):

- ograniczoną ilość środków finansowych przedsiębiorstwa,
- skomplikowany system przekazywania informacji i błędy oprogramowania,
- skomplikowane aspekty prawne związane z użytkowaniem rozwiązań licencyjnych organizacji,
- wykorzystywanie patentów chronionych prawnie,
- czynnik ludzki charakteryzujący się możliwością powstawania błędów.

## Metodyka badania

Za cel pracy przyjęto charakterystykę możliwości systemu szybkiego reagowania oraz przedstawienie korzyści wynikających z jego zastosowania. Analizę przeprowadzono dla przedsiębiorstwa, które uważane jest za prekursora wdrożenia strategii *Quick Response* w sektorze odzieżowym. Badania przeprowadzono w oparciu o przegląd systematyczny dostępnych źródeł, a wyniki zaprezentowano w formie opisu przypadku. Część badawcza zawiera podstawową charakterystykę przedsiębiorstwa oraz przedstawienie kompletnego procesu wytwórczego.

## Organizacje z wdrożoną strategią *Quick Response* – opis przypadku

Jednym z przykładów przedsiębiorstw, które wdrożyły z powodzeniem koncepcję *Quick Response*, jest firma Zara, zarządzana przez Amancio Orteę Gaona. Zara. Jako sieć sklepów odzieżowych jest przykładem, że odpowiednie zarządzanie łańcuchem dostaw stanowi istotną stronę poprawnego działania organizacji. Duże tempo wzrostu oraz skala osiąganych przychodów i zysków ze sprzedaży jest powodem zazdrości wielu innych sieci sklepów odzieżowych (Zara Company). Zara charakteryzuje się zupełnie odmiennym systemem zarządzania – ma wysoki udział produkcji własnej, wytwarzanie wyrobów odbywa się w Europie; droga i skomplikowana logistyka, a także szybkie dostawy do końcowych odbiorców to cechy charakteryzujące spółkę Zara. Pomimo zmiennych i trudnych warunków panujących na rynku modowym, wynikających między innymi ze zmian popytu, sezonowości i intensywności konkurencji międzynarodowej Zara posiada niewielkie ilości zapasów oraz charakteryzuje się ograniczoną skalą okresowych wyprzedaży (Woźniak 2009a, s. 58).

Podstawą sukcesu Zary jest sposób reagowania na zmiany rynku – szybkie wprowadzanie nowych produktów, regularna i natychmiastowa dostawa do sieci dystrybucji i sprzedaży, dostosowywanie się do zmian na rynku i oczekiwań klientów. Warunkiem jest zwinna i adaptacyjna logistyka. Zara kopiuje i odwzorowuje modę powstającą na pokazach mody, jak również to, co noszą gwiazdy z pierwszych stron gazet – gdy Madonna odbywała swoje tournée po Hiszpanii, ubiór, który miała na sobie, był już dostępny w sklepach przed jej ostatnim koncertem (Woźniak 2009a, s. 61).

Zara, wykorzystując tzw. *fast fashion*, stała się jej synonimem i co ważniejsze, spełnia wymagania koncepcji *Quick Response*. Szybkie reagowanie na zmiany niejako „wymusza” na klientach ciągle chodzenie do sklepów Zary – nigdy nie wiadomo, czy kolekcja dostarczona w tym momencie za tydzień nadal będzie dostępna. Wykorzystując również „szybką modę”, firma zaciera granice sezonowości w kreowaniu kolekcji. Należy zauważyć, jak bardzo Zara, w przeciwieństwie do swoich konkurentów, wpasowała się w ideę *fast fashion* – cykl od projektu do dostarczenia towarów skraca się z kilku miesięcy do kilku tygodni – Zara produkuje bliżej rynków zbytu oraz prowadzi wysoko rozwiniętą logistykę towarową (Woźniak 2009b, s. 59). Kolejnym czynnikiem jest odpowiednia współpraca z dostawcami materiałów – w myśl koncepcji *Quick Response* Zara nie gromadzi zapasów oraz utrzymuje relacje partnerskie. Aby dostosować swój model biznesowy, Zara posiada wysoki poziom pionowej integracji, która w intensywny sposób integruje procesy tworzenia wartości – Design, Zaopatrzenie i Produkcję, Logistykę i Dystrybucję oraz Handel. Organizacja pionowo zintegrowana charakteryzuje się (Woźniak 2009b, s. 61):

- wysoką innowacyjnością,
- krótkim cyklem życia produktu,
- wysokim ryzykiem,
- podporządkowaniem celom,
- wysoką elastycznością,
- możliwością uzupełnienia dostaw do sieci,

- celem w postaci *Economies of Speed*,
- wyższymi średnimi cenami,
- niskim przymusem udzielania rabatów.

Jak można zauważyć, istnieje wiele czynników wpływających na sukces tej marki. Szybka reakcja łańcuchów dostaw na ciągłe zmiany przy wysokiej orientacji na klienta stwarza warunki, by w ciągu maksymalnie 15 dni zaprojektować, wyprodukować i dostarczyć wyrób gotowy do punktu sprzedaży (*Rysunek 4*) (Woźniak 2009b, s. 61-62).

**Design - 1 dzień**  
Własny zespół projektantów:

- siedziba w centrali firmy,
- bazowanie na danych z POS, przy wsparciu systemu telekomunikacyjnego,
- wysoki stopień automatyzacji procesów.

**Produkcja - 8 dni**  
Własne fabryki i zintegrowane zespoły:

- produkcja w bezpośredniej bliskości geograficznej.

**Dostawy - 1-2 dni**  
Zautomatyzowane magazyny centralne i centra dystrybucji dla wszystkich kolekcji:

- finalne badanie standardów jakości,
- dostawy w ciągu 24 h w Europie, w ciągu 48 h do pozostałych regionów świata,
- możliwe dwukrotne dostawy w ciągu tygodnia.

**Sprzedaż/Zamówienia - 1-3 dni**  
Składanie zamówień w przypadku wystąpienia potrzeb:

- zautomatyzowany system składania zamówień,
- składanie zamówień do 15:30 w środę i do 9:30 w sobotę,
- dwie kolekcje w roku, ale w praktyce co 14 dni nowe wyroby w sieci.

**Rysunek 4. Proces wytwórczy – od Designu do Sprzedaży w firmie Zara**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Woźniak 2009b, s. 62)

## Podsumowanie

Zmiany zachowań klientów, ich rosnące oczekiwania, pojawiające się nowe rozwiązania w sferze produkcji i logistyki pociągnęły za sobą konieczność wprowadzania innowacji i poprawy dotychczas funkcjonujących systemów. Liczne systemy zarządzania łańcuchem dostaw, które pojawiały się na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, znalazły szerokie zastosowanie w różnych gałęziach gospodarki, w zależności od oferowanych możliwości i potrzeb rynku. Wśród

nich znalazła się strategia szybkiego reagowania, która szczególnie dobrze wpisowała się w potrzeby rynku odzieżowego.

Zarządzanie dostawami zgodnie z koncepcją QR wymaga nie tylko odpowiednio zbudowanej logistyki, ale całej organizacji dopasowanej do założeń koncepcji. Wymagana jest elastyczna produkcja, która będzie zdolna do wytwarzania różnych wyrobów, a czas potrzebny na jej przezbrajanie będzie jak najkrótszy. Potrzebne są relacje partnerskie z dostawcami w całym łańcuchu oraz zaufanie do firm współpracujących – musi następować szybka i dokładna wymiana informacji między przedsiębiorstwami, a z tym wiąże się zawsze ryzyko wycieku poufnych danych do firm konkurencyjnych. Aby przepływ tych informacji był niezakłócony i aby wszyscy dostawcy mogli pracować na aktualnych i prawdziwych danych, wymagany jest system informatyczny, który połączy w całość wszystkie ogniwa łańcucha. Zaprojektowanie takiego systemu, który sprostałby tym oczekiwaniom, nie nastąpiło do tej pory.

Koncepcja *Quick Response* niewątpliwie przyczyniła się do poprawy funkcjonowania wielu przedsiębiorstw, a także niosła ze sobą nadzieję na zwiększenie zysku i poprawę pozycji na rynku, czego przykładem może być australijski rynek odzieżowy, na którym wdrożenie tej metody było nadzorowane przez tamtejszy rząd. Liczba opracowań naukowych poświęconych temu systemowi również pozwala sądzić, że nie pozostał on obojętny.

Czasy świetności tego rozwiązania przypadają jednak na okres jego powstania. Liczne wymogi i ograniczenia, ale także koszty utrzymania tego systemu, przyczyniły się do spadku jego popularności w kolejnych latach. Na rynku zaczęły również istnieć inne koncepcje zarządzania łańcuchami dostaw, które oferowały kompleksowe spełnienie potrzeb firm i znacznie lepiej odzwierciedlały ich oczekiwania.

Strategia szybkiego reagowania ma jednak duży potencjał i sprawiła, że wiele firm odzieżowych, dzięki jej zastosowaniu, było w stanie pokonać konkurencję lub wyjść z poważnego kryzysu finansowego. Opisane w artykule przedsiębiorstwo Zara, wykorzystując koncepcję *Quick Response*, w ciągu kilkunastu lat przeniosła się z rynku europejskiego na pozostałe kontynenty i w ramach grupy kapitałowej Inditex posiada inne znane marki ze świata mody. Nie można jednak powiedzieć, że zastosowanie i wdrożenie zarządzania łańcuchem dostaw zgodnie z koncepcją *Quick Response* było jedynym czynnikiem, który wpłynął na sukces firmy.

Niewątpliwie strategia zarządzania łańcuchem dostaw polegająca na szybkim reagowaniu na zmiany ma duży potencjał i sprawdza się w wielu przedsiębiorstwach. Niesie ze sobą wiele korzyści, ale nie jest wolna od wad, a decyzja o jej zastosowaniu musi należeć do samej firmy.

## Literatura

1. Bowersox D.J., Mentzer J.T., Speh T.W. (2008), *Logistics Leverage*, „Journal of Business Strategies”, Vol. 2(25).
2. Burdzik R. (2017), *Parametryczna ważona ocena dostawców (PWOD), cz. 1 – podstawowe założenia metody*, „Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej. Transport”, z. 117.
3. Ciszewska-Kulwińska E. (2016), *Logistyka branży odzieżowej – wyzwania i szanse rozwoju*, [https://wilis.pg.edu.pl/documents/2336321/48297385/Eliza\\_Ciszewska-Kulwi%C5%84ska](https://wilis.pg.edu.pl/documents/2336321/48297385/Eliza_Ciszewska-Kulwi%C5%84ska)

- \_Logistyka\_bran%C5%BCy\_odzie%C5%BCowej-wyzwania-i-szanse-rozwoju.pdf (dostęp: 10.01.2021).
4. Fertsch M., Matulewski M. (2002), *Przepływ informacji w systemach Quick Response – studium przypadku*, <https://www.logistyka.net.pl/images/articles/5406/Ref-10.pdf> (dostęp: 25.01.2021).
  5. Iyer A.V., Bergen M.E. (1997), *Quick Response in Manufacturer – Retailer Channels*, „Management Science”, Vol. 4(43), <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.4.559>.
  6. Koliński A. (2012), *Nowoczesne strategie gospodarki zapasami*, <https://slideplayer.pl/slide/16707709/> (dostęp: 10.01.2021).
  7. Nowicka K. (2011), *Współpraca partnerska w łańcuchu dostaw*, „Gospodarka Materiałowa i Logistyka”, nr 6.
  8. Odlanicka-Poczobutt M., Cholewa J., Bartnicki M. (2002), *Quick Response – systemy szybkiego reagowania*, [w:] Pyka J. (red.), *Nowoczesność przemysłu i usług – 2002*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego przy Zarządzie Oddziału TNOiK, Katowice.
  9. Perry M., Sohal A.S., Rumpf P. (1999), *Quick Response Supply Chain Alliances in Australian Textiles, Clothing and Footwear Industry*, „International Journal of Production Economics”, Vol. 62.
  10. Smyk S. (2013), *Efektywna obsługa konsumenta jako źródło innowacji logistycznych przedsiębiorstw w okresie kryzysu gospodarczego*, [w:] Gołębiowska E., Raczkowski K. (red.), *Zarządzanie – nowe perspektywy*, Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź.
  11. Walker M. (1998), *Quick Response: From Evolution to Revolution – New Strategies for Business Logistics*, [w:] Hadjiconstantinou E. (ed.), *Quick Response in the Supply Chain*, Springer, Heidelberg.
  12. Woźniak H. (2009a), *(Nie) zwykła logistyka ZARY (cz. 1)*, „Logistyka”, nr 5.
  13. Woźniak H. (2009b), *(Nie) zwykła logistyka ZARY (cz. 2)*, „Logistyka”, nr 6.
  14. Yang D., Qi E., Li Y. (2015), *Quick Response and Supply Chain Structure with Strategic Consumers*, „Omega”, Vol. 52.
  15. Zhang J., Choi T.M., Cheng T.C.E. (2020), *Stochastic Production Capacity: A Bane or a Boon for Quick Response Supply Chains?*, „Naval Res Logistics”, Vol. 67, <https://doi.org/10.1002/nav.21889>.

## QUICK RESPONSE CONCEPT IN LOGISTICS INDUSTRY

**Abstract:** The article presents topics related to supply chain management using the Quick Response strategy. The subject of the analysis was the challenges faced by logistics in the clothing industry with the constant changes taking place on the market, as well as the reorientation of consumer needs. The issue of the stages of system implementation in the enterprise as well as the related opportunities and threats were also discussed. The article also presents a company that is one of the most important representatives of the implemented Quick Response concept – ZARA Company. The aim of this paper is to present the possibilities of the Quick Response system and to indicate the opportunities that are faced by the industry that uses Quick Response strategy solutions.

**Keywords:** clothing industry, information flow, partner relations, Quick Response, Rapid Response strategy