

WYBRANE ZAGADNIENIA DYSTRYBUCJI NA PRZYKŁADZIE PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA ODZIEŻOWEGO

Marta Daroń, Marlena Wilk

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Logistyki i Zarządzania Międzynarodowego

Streszczenie: W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące działań dystrybucyjnych podejmowanych przez przedsiębiorstwa sektora odzieżowego. Porównano systemy dystrybucji dwóch spółek działających w tej branży, charakteryzujących się podobnym potencjałem, oraz dokonano porównania wybranych wskaźników ich działalności. Jedna z opisanych firm zajmuje się produkcją i dystrybucją odzieży męskiej, natomiast druga specjalizuje się w produkcji i dystrybucji odzieży damskiej. Obie spółki mają ugruntowaną pozycję na rynku w zakresie świadomości marki. W artykule dokonano również analizy sytuacji polskiego sektora odzieżowego, zwracając szczególną uwagę na panujące trendy dotyczące działalności przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: dystrybucja, kanały dystrybucji, przemysł odzieżowy

Wstęp

Podjmując działalność gospodarczą, przedsiębiorstwa produkcyjne stają m.in. przed decyzją związaną z wyborem rodzajów i ilości kanałów dystrybucji, którymi oferowane produkty docierać będą do klientów. Jednak wybór kanałów dystrybucji nie jest jedynym problemem, którego przeanalizowanie jest na tym etapie ważne. Tak samo istotne są zagadnienia związane z dystrybucją fizyczną, czyli określeniem zasad i warunków: obsługi klienta, transportu, utrzymania zapasów i użytkowania magazynów. To, jaki kształt przyjmie logistyka dystrybucji, obejmująca zagadnienia zarówno dystrybucji fizycznej, jak i kanałów dystrybucji, zależy m.in. od specyfiki danej branży, zasięgu terytorialnego przedsiębiorstwa, produkowanego/sprzedawanego asortymentu, posiadanych rozwiązań technologicznych, potencjału przedsiębiorstwa czy też jego zasobów finansowych.

Dystrybucja, jej funkcje i podział

Pojęcie dystrybucji należy do podstawowych terminów stosowanych w naukach o zarządzaniu. W literaturze przedmiotu istnieje wiele definicji, których autorzy starają się w pełni oddać charakter dystrybucji. Jedną z częściej stosowanych jest definicja przedstawiona przez Ph. Kotlera, która zakłada, że jest to zorientowana na osiągnięcie zysku działalność, polegająca na planowaniu, organizowaniu i kontrolowaniu sposobu przemieszczania produktów gotowych na rynku od ich producentów do finalnych odbiorców¹. Podobną w brzmieniu definicję dystrybucji podaje

¹ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994, s. 536.

również A. Czubała². Z kolei w jednej z pozycji literaturowych autorstwa K. Rutkowskiego³ spotykamy się z określeniem dystrybucji jako ogniwa pośredniego, łączącego producentów z konsumentami, mającego na celu wypełnienie luki czasowej, przestrzennej, ilościowej, asortymentowej oraz informacyjnej. Natomiast podejmowane przez przedsiębiorstwa decyzje i czynności tworzą trzy grupy funkcji w zakresie dystrybucji⁴: przedtransakcyjną, realizacji kupna-sprzedaży oraz potransakcyjną.

Analizując literaturę przedmiotu, uwagę zwraca istotny podział dystrybucji, zaproponowany przez A. Czubałę⁵, przyjęty przez szerokie grono specjalistów zajmujących się tym zagadnieniem. Podział ten wyróżnia dystrybucję fizyczną oraz kanały dystrybucji. Zaprojektowanie i utrzymanie kanałów dystrybucji o właściwej strukturze, przepustowości i konkurencyjności umożliwia producentowi realizację celów związanych z osiągnięciem zakładanej wielkości sprzedaży, natomiast właściwie zorganizowana dystrybucja fizyczna ma na celu zapewnienie nabywcom odpowiedniego poziomu obsługi przy równoczesnym minimalizowaniu kosztów dystrybucji.

Charakterystyka rynku odzieżowego w Polsce

Przemysł odzieżowy jest ważną gałęzią gospodarki polskiej. Według danych GUS, przeciętne zatrudnienie odnotowane w 2008 r. w dziale produkcji odzieży i wyrobów futrzarskich wyniosło 128,6 tys. osób⁶. Natomiast w całej branży odzieżowej i tekstylnej (łącznie z handlem i powiązanymi usługami) znajduje zatrudnienie ok. 700 tys. osób⁷. Według danych, które prezentuje GUS, w 2008 r. istniało w Polsce 40 795 sklepów prowadzących sprzedaż wyrobów odzieżowych, tj. o prawie 1,5 tys. więcej niż w 2005 r.⁸ Co więcej, według stanu zarejestrowanego na 31.12.2008 r., w Polsce funkcjonowało ponad 5,3 tys. spółek cywilnych i prawa handlowego prowadzących produkcję odzieży i wyrobów futrzarskich, w tym 64 spółki akcyjne, prawie 2,2 tys. spółek z ograniczoną odpowiedzialnością, 7 komandytowych oraz 203 jawnych (rys. 1)⁹.

W przemyśle odzieżowym można wyróżnić kilka podstawowych profili produkcji odzieży - w zależności od grup odbiorców, dla jakich jest przeznaczona, z uwzględnieniem wieku, płci, mody, rodzaju materiałów itp. Najczęściej stosowany jest podział produkcji odzieży na męską, damską, młodzieżową, dziecięcą, spor-

² Zob. A. Czubała, *Dystrybucja produktów*, Wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2001, s. 15.

³ K. Rutkowski (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005, s. 16.

⁴ J. Urbańska, *Klient a dystrybucja - relacje i implikacje*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008, s. 13-14.

⁵ A. Czubała, *Dystrybucja ...*, op. cit., s. 16.

⁶ *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, GUS, Warszawa 2010, s. 240.

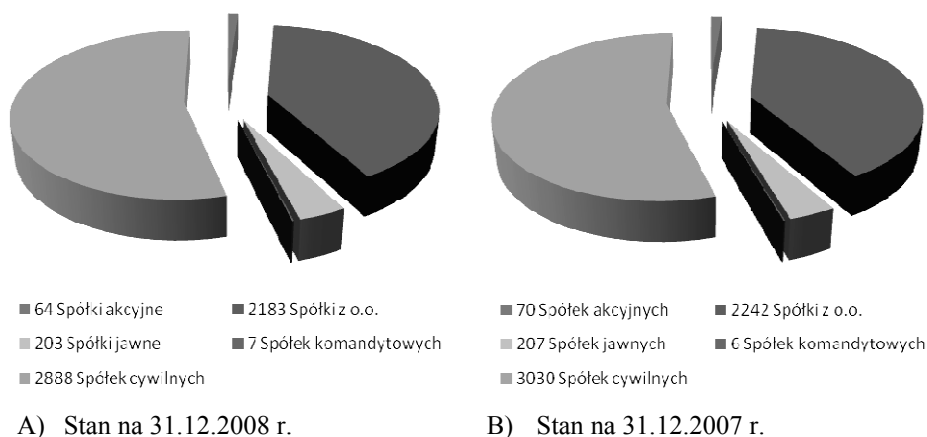
⁷ *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008*, GUS, Warszawa 2009.

⁸ *Rocznik statystyczny ... 2009*, op. cit., s. 550.

⁹ Tamże, s. 733.

ową, dzinsową, skórzaną i roboczą. Przedsiębiorstwa działające w branży odzieżowej najczęściej specjalizują się w 1-2 typach produkcji ubrań.

Produkcja sprzedana przemysłu odzieżowego w ostatnich dekadach wzrastała aż do 2007 r., osiągając wówczas poziom 9876 mln zł. Niestety w 2008 r. z uwagi na ogólne pogorszenie stanu gospodarki światowej nastąpił spadek tej wielkości także w polskim sektorze odzieżowym - do poziomu 9528 mln zł¹⁰.



Rys. 1. Rodzaj i liczba spółek cywilnych i prawa handlowego prowadzących produkcję odzieży i wyrobów futrzarskich zarejestrowanych w Polsce w latach 2007-2008: A) Stan na 31.12.2008, B) Stan na 31.12.2007

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009, GUS, Warszawa 2009, s. 733

Mimo odnotowanego niekorzystnego trendu na rynkach światowych, jak pokazują dane z 2010 r., sytuacja w polskim sektorze odzieżowym nie jest zła. Według deklaracji przedstawicieli sieci odzieżowych i obuwniczych, niemal połowa z nich zanotowała w 2009 r. wzrost sprzedaży, a przychody kolejnych 40% pozostały na niezmiennym poziomie¹¹. Przy czym należy zaznaczyć, że według szacunków, sprzedaż odzieży stanowi 77% wartości całego rynku odzieży i obuwia w Polsce, a w 2010 r. wartość segmentu odzieżowego wyniosła ponad 21,4 mld zł, zaś obuwniczy prawie 6,5 mld zł¹².

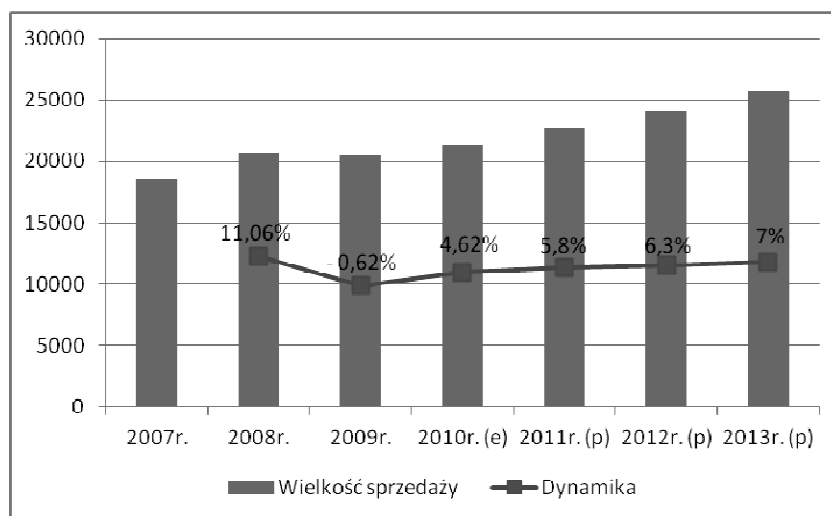
Co więcej, w sprzedaży dokonywanej w 2009 r. za pośrednictwem hipermarketów oraz Internetu odnotowano znaczny wzrost sprzedaży. Natomiast segmentem,

¹⁰ Aneks do Rocznika statystycznego Rzeczypospolitej Polskiej 2009, GUS, Warszawa 2009, s. 12

¹¹ P. Nalepa, Rynek odzieży i obuwia w Polsce rośnie mimo kryzysu, [w:] *Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2010. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2010-2012*, sierpień 2010, www.prmpublications.com wg stanu na 28.09.2011.

¹² K. Twardzik, Rynek odzieży i obuwia w Polsce wzrósł o 4,6% w 2010 roku; korzystne perspektywy na kolejne lata, [w:] Raport: „Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2011. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2011-2013”, sierpień 2011, www.ratailpoland.com, wg stanu na 28.09.2011.

który w największym stopniu przyczynił się do zahamowania dynamiki wzrostu były pojedyncze sklepy detaliczne¹³. W konsekwencji, jak wynika z ostatnich badań, dynamika rynku odzieży i obuwia była o wiele niższa w stosunku do okresu sprzed 2008 r., jednak wyraźnie widać trend dodatni (rys. 2).



Rys. 2. Odnotowane i prognozowane wielkości sprzedaży na rynku odzieży oraz dynamika tych wielkości

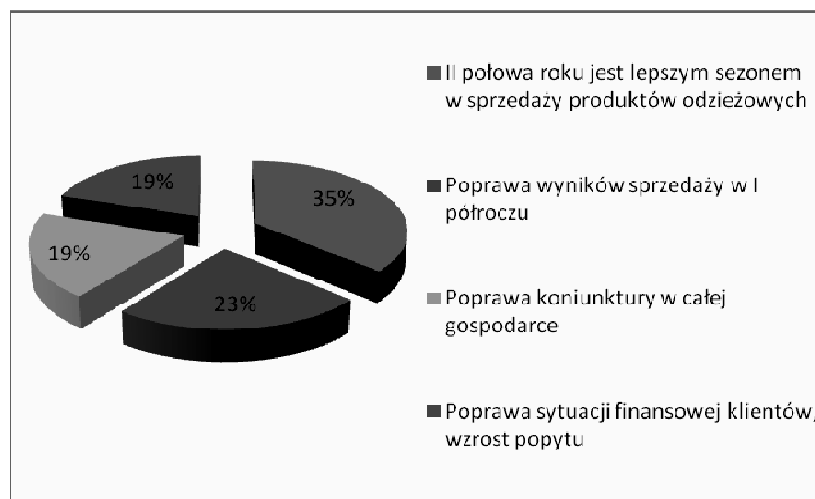
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Twardzik, *Rynek odzieży i obuwia w Polsce wzrósł o 4,6% w 2010 roku; korzystne perspektywy na kolejne lata*, [w:] Raport: „Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2011. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2011-2013”, sierpień 2011, www.ratailpoland.com, wg stanu na 28.09.2011

Z kolei za główne przyczyny prognoz poprawy sytuacji na rynku odzieży i obuwia, począwszy od drugiej połowy 2010 r. uważa się takie, jak: poprawa wyników sprzedaży w I półroczu 2010 r., poprawa koniunktury w całej gospodarce, poprawa sytuacji finansowej klientów, a co za tym idzie, wzrost popytu na produkty odzieżowe i obuwie oraz fakt, że druga połowa roku jest zwykle lepszym sezonem w sprzedaży produktów odzieżowych i obuwniczych (rys. 3).

Na uwagę zasługuje także zróżnicowanie poziomu miesięcznych wydatków na rynku odzieży i obuwia w podziale na strukturę zatrudnienia. Według danych GUS z 2007 r., miesięczne wydatki emerytów i rencistów na odzież i obuwie łącznie kształtowały się na poziomie 30,73 zł i znacząco odbiegały od podobnych wydatków osób pracujących na własny rachunek, odnotowanych na poziomie 80,93 zł¹⁴.

¹³ P. Nalepa, *Rynek odzieży ...*, sierpień 2010, op. cit.

¹⁴ *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2008*, GUS, Warszawa 2009.



Rys. 3. Główne przyczyny prognoz poprawy sytuacji na rynku odzieży i obuwia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: P. Nalepa, *Rynek odzieży i obuwia w Polsce rośnie mimo kryzysu*, [w:] *Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2010. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2010-2012*, sierpień 2010, www.prmpublications.com wg stanu na 28.09.2011

Systemy dystrybucji stosowane przez wybranych producentów odzieży

Przypadek 1 - BYTOM S.A.

Firma Bytom to polska firma odzieżowa z tradycjami. Rozpoczęcie jej działalności datuje się na 1945 r., natomiast w 1995 r. firma stała się spółką akcyjną notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. Spółka specjalizuje się w tworzeniu i dystrybucji kolekcji formalnej mody męskiej.

Dwa główne kanały dystrybucji, za pośrednictwem których firma Bytom S.A. prowadzi sprzedaż, obejmują¹⁵:

- 1) sprzedaż hurtową odzieży (ubrań męskich) oraz wyrobów komplementarnych i usług. Spółka współpracuje obecnie z kilkoma odbiorcami hurtowymi. Przychody z usług (najem powierzchni, obsługa spółek zależnych) stanowią niewielką i nieistotną wartość i nie są wyodrębniane w osobny segment;
- 2) sprzedaż detaliczną odzieży oraz wyrobów komplementarnych poprzez sieć własnych sklepów firmowych. Sieć dystrybucji firmy Bytom składa się obecnie z 61 sklepów firmowych zlokalizowanych w Polsce i ich liczba stopniowo się powiększa.

Sprzedaż krajowa odnotowana przez firmę w 2010 r. stanowiła 96% ogólnych przychodów ze sprzedaży¹⁶. Spółka wylicza wynik dla każdego segmentu na po-

¹⁵ www.bytom.com.pl wg stanu z dnia 27.09.2011.

¹⁶ http://ri.bytom.com.pl/public/pliki/Raporty_okresowe/2010/rj2010/Bytom_2010_Raport_jednostkowy.pdf

ziomie marży na sprzedaży, a pomiędzy wymienionymi segmentami nie dokonuje transakcji. Klienci spółki są liczni i rozproszeni. Istotny jest także fakt, że firma nie posiada pojedynczych znaczących klientów.

Podstawowe informacje dotyczące polityki firmy Bytom S.A. w zakresie polityki sprzedaży przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Polityka sprzedaży w Bytom S.A.

BYTOM S.A.	
Forma płatności za dostawy produktów i usług	Gotówka lub karta płatnicza
Terminy płatności dla odbiorców hurtowych	od 60 do 90 dni - większość odbiorców hurtowych otrzymuje termin płatności 60 dni. W przypadku mniejszej grupy odbiorców o dużych obrotach oraz wiarygodności płatniczej potwierdzonej historią stosuje się terminy płatności 90 dni. Paru odbiorców hurtowych korzysta z możliwości opłacania dostaw gotówką w zamian za upust procentowy.
Zabezpieczenie dostaw (ryzyko kredytowe)	Każdorazowo w przypadku umów o dostawę towarów stosuje się zabezpieczenia w postaci weksli z określonymi w deklaracji wekslowej zasadami spłaty zobowiązań. Dzięki temu nie istnieje dodatkowe ryzyko kredytowe, ponad poziom określony rezerwą na nieściągalne należności.
Uregulowania dotyczące sprzedaży hurtowej	Jednostka posiada odpowiednią politykę w zakresie sprzedaży klientom hurtowym, z którymi jest związana umowami.
Oprocentowanie należności z tytułu dostaw i usług	Brak oprocentowania
Zasady zawierania umów o dostawę produktów	Spółka zawiera transakcje z podmiotami wykazującymi dobrą zdolność kredytową. Klienci, którzy chcą korzystać z kredytów kupieckich, poddawani są procedurom wstępnej weryfikacji. Firma prowadzi bieżący monitoring stanów należności, wobec czego narażenie na ryzyko nieściągalnych należności jest nieznaczne.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie raportów okresowych Bytom S.A., dostępnych na stronie www.bytom.com.pl

Przykład 2 – MONNARI TRADE S.A.

Firma Monnari Trade S.A. istnieje na polskim rynku od 1998 roku, kiedy to powstała spółka cywilna o tej samej nazwie. W 2000 r. nastąpiła zmiana formy jej działalności i w kwietniu tego samego roku powstał pierwszy salon firmowy. W 2006 r. spółka zadebiutowała na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. W ciągu kilku lat firmie udało się zbudować największą w Polsce w segmencie odzieży damskiej sieć salonów sprzedaży.

Firma Monnari Trade S.A. sprzedaje swoje towary poprzez następujące kanały dystrybucji:

- salony firmowe,
- salony outletowe,
- sprzedaż zewnętrzna.

Zgodnie ze strategią rozwoju spółki, najważniejszym kanałem dystrybucji są sklepy własne. Udział przychodów w tym kanale dystrybucji w okresie od 2006 r. do 2009 r. wahał się w przedziale 91,50-96,62%, natomiast w okresie I kwartału 2011 r. i w 2010 r. udział ten wynosił blisko 97%.

Działalność gospodarcza spółki Monnari obejmuje:

1. projektowanie kolekcji odzieży,
2. zlecanie produkcji oraz jej kontrolę - od 2001 r. produkcja całej odzieży (tzw. eksport przerobowy, polegający na szyciu odzieży na zlecenie z dostarczonych materiałów i wzorów¹⁷) wykonywana jest przez wykonawców zewnętrznych, co pozwala znacznie ograniczać koszty stałe. Proces produkcyjno-logistyczny, począwszy od zaprojektowania kolekcji, aż do dostarczenia gotowych wyrobów do sklepów, trwa od 6 do 8 miesięcy. Na wydłużenie tego procesu mogą wpływać opóźnienia w realizacji dostaw, co może mieć znaczący wpływ na wyniki sprzedaży, głównie poprzez skrócenie czasu dysponowania przez salony produktami z aktualnej kolekcji. Brak bieżącej kolekcji na początku sezonu wiąże się ze wzrostem trudno zbywalnych zapasów, których redukcja następuje w okresie wyprzedaży, jednak z dużym znaczeniem na realizowany poziom marży. Aby zapobiec tym opóźnieniom, spółka Monnari stosuje odpowiednie wyprzedzenie w procesie projektowania, zlecenia produkcji określonego asortymentu oraz współpracy z długoletnimi partnerami. Dodatkowo dla zachowania bezpieczeństwa w dostawach i zdolności do szybkiego reagowania na wymagania i preferencje rynku część produktów spółki wytwarzana jest w Polsce, co umożliwia skrócenie czasu realizacji produkcji do 2 miesięcy.
3. działania marketingowe - mają one na celu wypromowanie marki Monnari. Obecnie działania te skupiają się na wprowadzeniu nowego atrakcyjnego systemu sprzedaży bieżących partii towarów oraz systemu wyprzedaży towarów z minionych sezonów.
4. sprzedaż odzieży i dodatków pod marką Monnari we własnej sieci salonów. Na własną sieć detaliczną spółki składają się salony firmowe (o powierzchni od 70 do 220 m²) oraz outlety. Obiekty te zlokalizowane są w dużych galeriach i centrach handlowych większości polskich miast. Jednak w 2009 r. spółka utraciła kontrolę nad wszystkimi spółkami zależnymi, a utrzymująca się dekonstrukcja gospodarcza dodatkowo niekorzystnie wpłynęła na funkcjonowanie firmy. W dniu 22.01.2010 r. sąd wydał postanowienie o postępowaniu upadłościowym z możliwością zawarcia układu. Powyższa decyzja była częścią planu restrukturyzacji, który zakładał ograniczenie działalności spółki. W związku z tym liczba salonów sprzedaży w 2009 r. wynosząca 235 (w tym 60 salonów marki Pabii), została ograniczona w 2010 r. do 99¹⁸.

¹⁷ P. Nowodziński, *Outsourcing w polskim przemyśle odzieżowym*, [w:] *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. J.L. Czarnota, cz. II, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003, s. 378-392.

¹⁸ http://www.monnaritrade.com/_upload/file/Prospekt%20Emisyjny%20MONNARI%20TRADE%20SA.pdf

Podstawowe cele strategiczne Monnari Trade S.A. na lata 2011-2013 to systematyczne umacnianie posiadanej pozycji na polskim rynku odzieżowym poprzez¹⁹:

- rozbudowę sieci własnych salonów (jednak w liczbie nieprzekraczającej 6 w skali roku) oraz otwieranie nowych salonów sprzedaży na podstawie umów franczyzowych,
- poszerzenie asortymentu handlowego,
- rozwijanie zdolności do szybkiej reakcji na trendy rynkowe (projektowanie),
- poprawę organizacji zakupu i dostaw towarów handlowych (logistyka) - w tym celu w lipcu 2011 r. utworzono MONNARI TRADE LOGISTIC Sp. z o.o., której zadaniem będzie wzmocnienie organizacji logistyki dostaw do sieci salonów; termin rozpoczęcia działalności spółki zaplanowano na październik/listopad 2011 r.,
- podwyższanie jakości i ujednolicanie standardów obsługi klienta,
- systematyczne zwiększanie przychodów ze sprzedaży oraz poprawianie rentowności,
- dbanie o jakość oferowanych towarów.

Porównanie wyników działalności wybranych spółek odzieżowych w latach 2009 i 2010

Działalność firm sektora odzieżowego jest w dużym stopniu uzależniona od sezonowości popytu. Najwyższe wyniki sprzedaży osiągane są w sezonie wiosennym i jesiennym, co przekłada się w istotny sposób na wyniki finansowe osiągane przez tego rodzaju podmioty w poszczególnych kwartałach. Zauważa się także wpływ sezonowości na okresowe zwiększenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Skłania to przedsiębiorstwa odzieżowe do przywiązywania szczególnej uwagi do efektywności procesów logistycznych. Istotne znaczenie ma zatem maksymalne skrócenie terminów dostaw gotowych produktów do salonów. W tabeli 2 zaprezentowano wybrane wskaźniki sprawności działania na rynku (cykl rotacji zapasów, należności i zobowiązań) dla dwóch polskich producentów odzieży odnotowane w latach 2009 i 2010.

Wartość zapasów na dzień bilansowy (31.12.2010 r.) w firmie Bytom wyniosła 15 759 tys. zł, z czego 12 511 tys. zł to towary znajdujące się w sklepach firmowych. Natomiast w spółce Monnari na koniec 2010 r. stan zapasów ukształtował się na poziomie 28 876 tys. zł.

Należy zwrócić także uwagę na fakt, że poziom zapasów w przemyśle odzieżowym podlega wahaniom uzależnionym od sezonowej wartości towarów - towary zimowe charakteryzują się zwykle większą wartością niż towary letnie. Przy badaniu wskaźnika cyklu rotacji zapasów w skali roku (365 dni) jego wartość powinna się kształtować w przedziale od 37 do 52 dni. Jednak z uwagi na specyfikę działalności opisanych spółek i utrzymywanie przez nie rozbudowanych sieci własnych sklepów firmowych, a co za tym idzie - konieczność utrzymywania określonego

¹⁹ www.mannaritrade.com wg stanu z dnia 27.09.2011.

poziomu zapasów w tych jednostkach - wskaźnik ten dla obu firm jest znacznie wyższy od przeciętnego. Dodatkowo zlecenie produkcji przez firmę Monnari podwykonawcom z Azji wpływa na wydłużenie procesu produkcji odzieży nawet do 8 miesięcy, co przekłada się na konieczność realizowania większych zamówień i tym samym na zwiększenie stanu zapasów.

Tabela 2. Porównanie wybranych wskaźników dla Bytom S.A. i Monnari Trade S.A.

W 2009 r.		Wskaźnik	W 2010 r.	
BYTOM S.A.	Monnari Trade S.A.		BYTOM S.A.	Monnari Trade S.A.
74 dni	2 dni	Cykl rotacji należności = (należności handlowe/przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów) * 365	34 dni	2 dni
92 dni	99 dni	Cykl rotacji zobowiązań = (zobowiązania handlowe/przychody ze sprzedaży produktów, towarów i materiałów) * 365	88 dni	29 dni
118 dni	58 dni	Cykl rotacji zapasów = (zapasy/ przychody ze sprzedaży produktów i towarów) * 365	101 dni	86 dni

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów z raportów okresowych Bytom S.A. i Monnari Trade S.A.

Cykl rotacji należności w firmie Bytom S.A. jest znacznie wyższy niż w firmie Monnari Trade S.A., co związane jest z prowadzoną przez tę spółkę polityką sprzedaży, która umożliwia klientom hurtowym korzystanie z kredytów kupieckich oraz odroczonej (powyżej 60 dni) terminów płatności. Jednak w 2010 r. na skutek zmian w firmie Bytom S.A. cykl rotacji należności w 2010 r. obniżył się o 40 dni. Natomiast firma Monnari w badanym okresie nie borykała się z problemami związanymi ze spływaniem należności za dostawy swoich produktów. Wskaźnik ten wyniósł dla spółki Monnari 2 dni.

Z kolei cykl rotacji zobowiązań w 2009 r. w obu badanych spółkach był podobny, jednak na skutek podjętych działań restrukturyzacyjnych w firmie Monnari poziom tego wskaźnika w roku następnym znacznie obniżył się. Natomiast spadek tej wartości w firmie Bytom S.A. nie był tak znaczny.

Podsumowanie

Polski sektor odzieżowy należy do bardziej atrakcyjnych na terenie Europy. Dlatego też wielu zagranicznych inwestorów decyduje się na rozpoczęcie swej działalności w Polsce. Dla rodzimych producentów odzieży oznacza to nierówną walkę z wielkimi potentatami sieciowymi. Mimo to istnieje kilka przykładów polskich przedsiębiorstw odzieżowych, które na wzór firm zachodnich zainwestowały w promocję swych marek i stworzyły rozległe sieci salonów sprzedaży. Jednak recesja trwająca od kilku lat na rynkach światowych odbiła się również niekorzyst-

nie na polskim rynku odzieżowym. Nawet duże spółki odzieżowe w ostatnich dwóch latach zanotowały znaczne spadki przychodów ze sprzedaży. Z tego powodu wiele z nich obecnie reorganizuje swe kanały dystrybucji i zasady zarządzania nimi. Renegocjowane są głównie warunki dostaw i rozliczeń za dostawy produktów, a także warunki umów dotyczących wynajmu powierzchni handlowych. Zatem ważną kwestią dla polskich przedsiębiorstw odzieżowych staje się obecnie usprawnienie polityki sprzedaży i reorganizacja działań dystrybucyjnych.

Literatura

1. *Aneks do Rocznika statystycznego Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, GUS, Warszawa 2009.
2. Czubała A., *Dystrybucja produktów*, Wyd. II, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A., Warszawa 2001.
3. Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner&Ska, Warszawa 1994.
4. Nalepa P., *Rynek odzieży i obuwnia w Polsce rośnie mimo kryzysu*, [w:] *Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2010. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2010-2012*, sierpień 2010, www.prmpublications.com wg stanu na 28.09.2011.
5. Nowodziński P., *Outsourcing w polskim przemyśle odzieżowym*, [w:] *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, red. J.L. Czarnota, cz. II, Wyd. Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2003.
6. *Rocznik statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2009*, GUS, Warszawa 2010.
7. *Rocznik statystyczny 2008*, GUS, Warszawa 2009.
8. Rutkowski K. (red.), *Logistyka dystrybucji. Specyfika. Tendencje rozwojowe. Dobre praktyki*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2005.
9. Twardzik K., *Rynek odzieży i obuwnia w Polsce wzrósł o 4,6% w 2010 roku; korzystne perspektywy na kolejne lata* [w:] *Raport: „Handel detaliczny odzieżą i obuwiem w Polsce 2011. Analiza rynku i prognozy rozwoju na lata 2011-2013”*, sierpień 2011, www.retailpoland.com, wg stanu na 28.09.2011.
10. Urbańska J., *Klient a dystrybucja - relacje i implikacje*, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2008.
11. www.mannaritrade.com
12. www.bytom.com.pl

THE SELECTED ISSUES OF A DISTRIBUTION ON THE EXAMPLE OF CLOTHING BUSINESS

Abstract. The paper presents selected issues concerning the distribution activities taken by companies of clothing businesses. The authors compared the distribution systems of two chosen companies, which are characterized by a similar potential. There are also analyzed several rates of their activities. One of the mentioned companies engages in production and distribution of men's clothing, while the other specializes in the production and distribution of women's clothing. Both companies have strong market position in the field of brand awareness. The article also analyzes the situation of Polish textile sector. Authors paid particular attention to the prevailing trends in activity of clothing sector companies.

Keywords: distribution, distribution channels, clothing industry