

PRZEDSIĘBIORSTWO ODZIEŻOWE *REFINA*

1. Początek i rozwój firmy

REFINA jest przedsiębiorstwem odzieżowym powstałym w 1991 r., funkcjonującym w postaci tej samej formy prawnej, tj. w postaci spółki cywilnej do końca 1999 r. W 2000 r. firma przekształciła się w spółkę jawną. Spółkę tworzy trzech wspólników, których wykształcenie jak i doświadczenie zawodowe było mocną podstawą w podjęciu decyzji o uruchomieniu własnego przedsiębiorstwa. Każdy z trzech wspólników prowadzi sprawy spółki, reprezentuje spółkę oraz każdy z nich jest uprawniony do dokonywania czynności nie przekraczających zwykłego zakresu zarządu. Ponadto, zgodnie z posiadanymi kwalifikacjami, każdy z właścicieli jest kierownikiem podległego działu, tj. odpowiednio działu produkcyjnego, logistycznego, oraz działu finansowego. Na początek musiał wystarczyć własny kapitał i kawałek gruntu będący własnością jednego z nich. Z możliwości dzierżawy gotowego obiektu zrezygnowali szybko. Koszty dzierżawy i brak adaptacji dzierżawionego obiektu do własnych potrzeb, a także brak możliwości ewentualnej rozbudowy, były wystarczającymi argumentami przemawiającymi na niekorzyść tego rodzaju rozwiązania. W ciągu trzech miesięcy powstał budynek, o pow. użytkowej 200 m², przeznaczony na potrzeby zakładu. Wspólnicy kupili używane maszyny i zatrudnili 25 osób znających się na szyciu odzieży. Początkowo produkowali koszule męskie według swoich wzorów i sprzedawali je na rynek krajowy. Gwałtowne ograniczenie popytu na początku 1990 r. i duża konkurencja w branży krawiectwa lekkiego, potęgowana importem z krajów Europy i Azji, nakazała właścicielom **REFINA** rozważyć inną strategię, niż własna produkcja.

W wyniku wcześniejszych kontaktów jednego ze wspólników pojawiła się perspektywa współpracy z niemiecką firmą FILOU. Jest to solidne, posiadające wieloletnie tradycje przedsiębiorstwo, specjalizujące się w krawiectwie lekkim. Przedsiębiorstwo FILOU poszukując źródeł obniżenia kosztów produkcji, lokowało szycie odzieży poza granicami Niemiec, w krajach o tańszej sile roboczej. Początkowo kierowało się do Włoch, Grecji, a także Portugalii. Wzrost kosztów robocizny w tych krajach spowodował, że uwaga zarządu firmy obróciła się na kraje postkomunistyczne.

Wcześniejsza znajomość z jednym ze wspólników i niskie koszty robocizny w Polsce zaowocowały rezultatem w postaci umowy o współpracy. Miała ona polegać na produkcji przerobowej, czyli szyciu lekkiej odzieży damskiej według wzorów niemieckiego zleceniodawcy i z powierzonych przez niego materiałów i wszystkich potrzebnych dodatków. Posiadane przez **REFINA** maszyny niezbyt odpowiadały wymogom jakości i wydajności narzuconym przez producenta z Niemiec. W wyniku tego niemiecki przedsiębiorca zdecydował się kupić swemu podwykonawcy linię produkcyjną złożoną z maszyn najnowszej generacji, gwarantującą realizację zamówień. Spłata linii produkcyjnej nastąpiła samą produkcją w wyniku obniżenia ceny każdej uszytej sztuki. W ciągu roku wszystkie maszyny zostały spłacone.

2. Działalność produkcyjna spółki *REFINA*.

W ciągu ostatnich 2 lat przedsiębiorstwo nie przekroczyło progu zatrudnienia ani pułapu finansowego, co skutkowałoby zmianą statusu MŚP. W 2017 r. spółka zatrudniała 46 osób na stanowiskach bezpośrednio produkcyjnych, 4 osoby w dziale logistycznym, 2 osoby na stanowiskach biurowych oraz 5 praktykantów na podstawie umowy o praktykę. W danym roku referencyjnym 2 osoby przebywały na urloпах macierzyńskich, 4 osoby zatrudnione były w niepełnym wymiarze godzin, tj. na ½ etatu, a obroty netto firmy w 2017 roku wyniosły 60 000 000 zł. Firma stosuje specjalny sposób doboru i selekcji pracowników, preferuje osoby młode, absolwentki szkoły odzieżowej, które w firmie doskonaliły swoje umiejętności. Wynagrodzenie uzależnione jest od wydajności pracy i jej jakości. Drugim elementem wpływającym na poziom płacy jest obecność w pracy. Taki system wynagradzania wyeliminował praktycznie absencję chorobową.

Przedsiębiorstwo posiada własny teren, na którym znajduje się budynek o powierzchni ok. 700 m². W budynku mieści się oddział przygotowania produkcji, dwie szwalnie, magazyn wyrobów przeznaczonych do wysyłki, 2 pomieszczenia biurowe i stołówka.

REFINA posiada około stu maszyn i urządzeń. Park maszynowy dostosowany jest do produkcji konfekcji lekkiej, zarówno letniej jak i zimowej, chociaż zdaniem właścicieli, rentowność sprzedaży konfekcji letniej jest wyższa ze względu na większą możliwość zbytu. W ofercie produkowanej znajdują się: bluzki, kamizelki, lekkie żakiety, sukienki oraz spódnice. Ten asortyment produkcji adresowany jest głównie do osób o średnim poziomie dochodów.

REFINA produkuje wyłącznie dla swojego największego klienta i zarazem partnera – niemieckiej firmy FILOU, do której kieruje 100% swej produkcji.

3. Współpraca z partnerem zagranicznym.

Kontrakty **REFINA** z niemiecką firmą FILOU oparte są na półrocznych umowach. Współpraca realizowana jest zgodnie z następującym schematem postępowania:

- ⇒ Zamówienie firmy FILOU trafia do **REFINA** razem z dokumentacją, wzornictwem, projektami oraz tkaninami i dodatkami;
- ⇒ **REFINA** po analizie technicznej strony produkcji danego wyrobu, przystępuje do wykonania poszczególnych partii;
- ⇒ Partie te wysyłane są w cyklach tygodniowych, przy czym transport zapewniony jest przez partnera niemieckiego;
- ⇒ Po otrzymaniu wyrobów następuje regulowanie płatności przez odbiorcę.

FILOU “wyprowadził” swoją produkcję poza granice Niemiec z uwagi na niższe w innych krajach koszty wytwarzania (głównie koszty płac). Znając historię przenoszenia produkcji do innych krajów (o niższych kosztach), właściciele **REFINA** obawiają się o przyszłość dalszej współpracy z partnerem niemieckim, gdyż firma FILOU jednocześnie rozpoczęła współpracę z firmami w Albanii. W związku z tym, że współpraca **REFINA** z FILOU oparta jest na półrocznych umowach, istnieje groźba jej zakończenia, pomimo wzorowych wręcz dotychczasowych stosunków.

4. Plany na przyszłość.

Firma **REFINA** dąży do utrzymania swojej pozycji i kondycji finansowej. Właściciele firmy zdają sobie sprawę z dużego ryzyka związanego z możliwością nagłego zerwania istniejącego układu przez partnera niemieckiego. Chcąc przygotować się na taką ewentualność, właściciele **REFINA** podjęli kroki mające na celu uchronienie firmy przed ewentualnymi kłopotami, a w wyniku rozmów handlowych prowadzonych z dwiema dużymi firmami sieciowymi, udało im się doprowadzić do podpisania listów intencyjnych dotyczących współpracy.