

## Etablering i Polen (#1) – Overvejelser før beslutningen tages

*Dette er det første af en serie "informationsbreve" omhandlende etablering af virksomhed i Polen. Informationsbrevene bygger på 12 års erfaring med at gøre forretning i Polen, herunder som projektleder på to succesfulde etableringer i Polen for danske virksomheder. Siden 2009 har jeg drevet egen virksomhed med fokus på forretningsmæssigt samarbejde mellem Danmark og Polen.*

Der er to væsentlige grunde til, at virksomheder etablerer sig i et andet land: Adgang til nye markeder, og adgang til (billig) arbejdskraft.

Der er en række eksempler på, at danske virksomheder har etableret sig med succes i Polen for at få foden indenfor – gode eksempler er Jysk, Netto og Pandora, som har snesevis af butikker spredt ud over landet. Polen er et land med næsten 40 millioner indbyggere. Økonomien er i vækst, middelklassen klarer sig godt, og der er også stor efterspørgsel på luksusvarer. Købekraften er nok lidt mindre end i Danmark, men forbrugsmønstrene er også anderledes, og kulturen er så tilpas lig den danske (her tænker jeg på i modsætning til f.eks. i Kina), at flosklen om "bare jeg kunne opnå 1% af markedet" faktisk giver mening. Hver procentpoint af det polske marked for et givet produkt svarer jo i absolutte tal til op mod 7 procentpoint i Danmark. Og der er fortsat plads til danske spillere – danske virksomheder og brands er særdeles velanskrevne i Polen.

Den anden grund til at etablere sig i Polen er, at arbejdskraften fortsat er meget billigere end i Danmark. Mindstelønnen er for kort tid siden hævet til 2000 PLN/md (ca 3600 DKK/md). Det er der mange i service sektoren, som må nøjes med. En fabriksarbejder tjener typisk det dobbelte eller mere, en ingeniør ligger på 10-20.000 DKK/md, mens specialister – ja det afhænger af efterspørgslen...!

Under alle omstændigheder er der mange penge at spare på lønomkostningerne i forhold til i Danmark, så udfører man løntung produktion eller servicevirksomhed, kan det i sig selv motivere til at etablere sig i Polen.

Men kan man ikke lige så godt tage skridtet fuldt ud og etablere sig i Asien, og dermed spare endnu mere? Måske, hvis volumen er stor nok, og især hvis det også åbner dørene til et nyt marked. Men hvis markedet for ens produkter er i DK/Skandinavien/Vesteuropa, så er Polen et rigtig godt valg. Det giver den optimale balance mellem besparelse og risiko. Jo længere man kommer væk, jo billigere bliver det rigtig nok, men risikoen stiger. Får man kvalitetsproblemer på sin fabrik i Kina, tager det lang tid at opdage, man når måske at få en hel container med fejlfulde varer leveret, det er dyrt at rette op hvis der skal flyves danske teknikere til Kina, kommunikationen kan være meget udfordrende, og det tager lang tid at få de nye varer frem.

Husk på, at langt den største besparelse får man ved at flytte det første stykke til Polen – i størrelsesordenen 75%. Hvis lønnen i Kina er yderligere godt en halvering, f.eks. til 10% af det danske niveau – så er der altså kun yderligere 15% point at hente, ved at flytte den lange vej til Kina.

De polske medarbejdere er generelt både veluddannede og arbejdsomme. Tilført moderne, motiverende dansk ledelsesstil viser de sig lige så effektive, fleksible og innovative som danske ansatte.

Den traditionelle polske ledelseskultur er væsentligt mere hierarkisk opbygget, og magtdistancen er stor. Man er Des med chefen, holder arbejde og privatliv adskilt, og gør som der bliver dikteret oppefra. Derfor sætter polske medarbejdere stor pris på (efter en tilvænningsperiode!), at få friere hænder til at udfolde sig med ideer og initiativer.

Hvor i Polen skal man så etablere sig? Det afhænger naturligvis af, om man er der for markedets eller arbejdskraftens skyld – og typen af virksomhed, man vil drive.

Hvis man vil erobre markedet for discount dagligvarehandel, så skal og kan man etablere sig overalt i Polen, under hensyntagen til de samme overvejelser som man ville gøre, når man etablerer butik i Danmark.

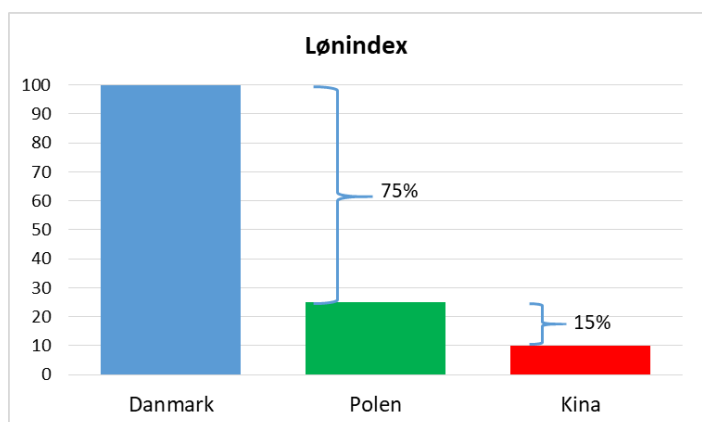
Hvis man derimod vil etablere en fabrik, som leverer komponenter eller færdige produkter hjem til Danmark, eller direkte ud til det vesteuropæiske marked (det kunne f.eks. være komponenter til vindmøller), så spiller logistikken en væsentlig rolle. Dels handler det om at reducere transportudgifterne og transporttiden for de færdigproducerede varer. Dels skal man medregne de omkostninger, man har under opstart af produktionen, og efterfølgende ledelsesmæssig og teknisk support fra Danmark ved opstart af nye projekter, tekniske problemer o.l. Selv om lønnen måske er en smule lavere i det østligste Polen end i vest, ædes det hurtigt op af øget transport og rejsetid for ledere og specialister til support.

Til opstart af en produktionsvirksomhed kan man især pege på industriområder i det nordvestlige og vestlige Polen (områderne omkring storbyerne Szczecin/Stettin og Poznan). Især Szczecin området med de store industri-parker nær centrum, samt i Goleniow og Stargard er særdeles attraktive. Der er motorvej hele vejen fra DK, det tager 4½ time fra grænsen ved Padborg hhv. 2½ time fra Rostock færgehavn at nå industri-parkerne. En ideel placering, som over 20 danske virksomheder allerede har opdaget!

Hvis man ikke vil etablere fysisk produktion, men en form for serviceydelser rettet mod hjemlandet – det kan f.eks. være Shared Services eller rådgivende ingeniørvirksomhed – så spiller vejafstanden en mindre rolle. Til gengæld skal man indtænke adgang til specialiseret arbejdskraft i rigelige mængder, og gerne nem adgang til en lufthavn. Warszawa er oplagt pga de mange gode universiteter og flyforbindelser. Men lønniveauet og prisniveauet for kontorlejemål er også særdeles høje. Et godt alternativ er Krakow, Polens næststørste by og kulturelle centrum. Byens universiteter er i absolut top, der er direkte flyforbindelse fra CPH, prisniveauet er rimeligt, og så er det tilmed en flot og livlig by.

Der bygges på livet løs, i 2016 blev der færdiggjort ca 130.000m<sup>2</sup> nyt kontorareal. Især ingeniør-kandidaternes kvaliteter skal fremhæves. Deres tekniske færdigheder, innovationskraft og engelskkundskaber gør dem til førsteklasses valg for en dansk virksomhed.

Der er selvfølgelig mange flere overvejelser at gøre sig: Hvordan organiserer man projektet og sikrer succesfuld opstart? Hvem skal lede den nye organisation, en dansker eller en polak?



Skal man bygge nyt eller leje sig ind? Hvem skal man alliere sig med lokalt, som kan hjælpe igennem bureaukratiet?

Læs mere i de næste informationsbreve i serien – og kontakt mig gerne på 40782151 eller [ms@baltic-composites.com](mailto:ms@baltic-composites.com) for en snak om Jeres tanker og planer mht etablering i Polen, outsourcing af produktion til Polen, et foredrag om polsk kultur eller lignende. Med dokumenteret erfaring i opstart af virksomhed i Polen, adskillige års erfaring i polsk virksomhedskultur samt referencer fra afleverede projekter kan jeg også være Jeres partner på hele eller dele af projektet.

*Michael Stahl, 29.09.2017*

**Andre informationsbreve i serien:**

- Etablering i Polen (#2) – Gode råd i forbindelse med opstart
- Etablering i Polen (#3) – Lokale samarbejdspartnere
- Etablering i Polen (#4) – Succesfuld projektledelse
- Etablering i Polen (#5) – Case: Ny fabrik for Jupiter Bach A/S nær Szczecin
- Etablering i Polen (#6) – Case: Nyt landekontor i Krakow for Dansk Ingeniørservice A/S