

Etablering i Polen (#2) – Gode råd i forbindelse med opstart

Dette er det andet 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.

Når beslutningen om at etablere sig i Polen skal træffes, er det afgørende at gøre sig klart, hvad det nye datterselskab skal beskæftige sig med, og først og fremmest hvilke kunder man skal servicere. Det kan virke banalt, men der er sandsynligt, at der eksisterer forskellige opfattelser af formålet med en etablering blandt ledelsen og toneangivende medarbejdere. Disse forskellige opfattelser kan være baseret på optimisme og offensive strategier ("vi ser nye markeder"), defensive strategier ("vi vil reducere lønomkostningerne"), pessimisme ("de åbner dér og så lukker de os snart her i Danmark"), interne magtkampe, frygt for konkurrenterne, frygt for kunderne og mange andre årsager.

Jeg beskriver nogle af disse overvejelser i informationsbrev #1, Overvejelser før beslutningen træffes.

Her vil jeg gerne samle en række råd i forbindelse med selve opstarten.

1) Forprojektet

Forprojektet har til formål at fremskaffe det nødvendige **grundlag** for at træffe en beslutning (Go/No-Go) om etablering i Polen.

Det er vigtigt at involvere relevante **interessenter** allerede i forarbejdet. Bestyrelsen skal træffe den strategiske beslutning og godkende investeringen. Direktionen kommer til at involvere sig dybt på alle fagområder. Men også fagchefer og andre ledende medarbejdere kan bidrage konstruktivt til forarbejdet med data, viden og ideer – og samtidig forplumre det, hvis de ikke involveres.

Vælg en **ekstern projektleder**, hvis forprojektet skal holdes neutralt og ressourcerne er knappe. Eller vælg en fagchef afhængig af etableringens formål – en produktionschef hvis det er en ny fabrik, en salgschef hvis projektet er markedsdrevet, en stabschef (f.eks. IT) hvis det er en stabsfunktion, som outsources.

Formålsbeskrivelsen skal først og fremmest beskrive begrundelse for og mål med etableringen – vær gerne grundig og præcis, så alle interessenter er på samme side.

Er det en form for intern underleverandør, der producerer varer eller tjenesteydelser som forbruges i det danske moderselskab (eller andre søsterselskaber) – f. eks. komponentproduktion eller IT-ydelser? Eller sælges produktet (evt. gennem moder/søsterselskaber) direkte til kunder i Danmark og Vesteuropa, altså en form for konkurrence med den hidtidige produktion? Eller skal der leveres til egne, og dermed formentlig nye kunder i Polen?

Overvej relevante **lokationer** ud fra formålet. Hvor er der adgang til kunder? Til specialiseret arbejdskraft? Hvor ligger uddannelsesinstitutionerne? Hvordan er infrastrukturen – er der adgang til gode transitveje? Til en lufthavn? Er der andre danske virksomheder i området, som man kan samarbejde med? Hvordan er erhvervspolitikken?

Lav et **site survey**: Undersøg ejendomsmarkedet, priser på byggegrunde, lejemål m.v. Indsamle data om infrastruktur. Besøg selv de pågældende områder og vurder, om lokationen egner sig til formålet. Undersøg lønniveau og tilgængeligheden af arbejdskraft på egnen. Søg rådgivning eksternt hos konsulenter, eller evt hos andre danske/vestlige virksomheder som allerede har etableret sig.

Så er det tid til at samle interne og eksterne data i en **Business Case**. Denne skal indeholde de forudsætninger, man har gjort sig, samt et ret detaljeret forecast/budget for en etableringsfase og en "steady state" fase. Forsøg at få alle elementer med.

I **etableringsfasen** er det f.eks. konsulent- og advokathonorarer, bygge-/huslejepriser, flytteomkostninger, rekrutteringsomkostninger, testproduktion, øgede kvalitets-omkostninger og lavere effektivitet. Samt ikke mindst en realistisk ramp-up periode, altså hvordan og især hvor hurtigt når vi fra 0 til 100% af det forecastede output.

I **steady state fasen** er det f.eks. de forventede fremtidige løn-omkostninger og effektivitet, materialeforbrug og øvrige variable omkostninger, husleje og forbrugspriser og øvrige faste omkostninger. Samt et 2-3 års forecast på output / omsætning.

Hermed har man grundlag for at få et overblik over den samlede investering, og man kan holde den op imod den forventede løbende indtjening eller besparelse – forhåbentlig har det samlede projekt **tjent sig selv hjem** på få år i form af øget salg eller reducerede omkostninger – eller begge dele!

Sidste element i forprojektet er en **projektplan** – i det mindste i grov form. Hvor lang tid skal der bruges på intern afklaring? Hvor lang tid varer etableringsfasen – etablere selskab, finde lejemål eller bygge en fabrik, ansætte folk? Milepælene er 1) Beslutning træffes, 2) Ny lokation er klar til drift, 3) Steady state nået.

2) Beslutning

Med det rette, vel gennearbejde forprojekt kan beslutningen træffes. Er beslutningen et JA, er der ét afgørende råd før der trykkes på startknappen: **Kommunikér** åbent til den eksisterende organisation!

Medarbejderne skal naturligvis især informeres grundigt, hvis der er tale om udflytning af arbejdspladser. Men også hvis der "bare" er tale om det næste søsterselskab i rækken – sørg for at få folk med "ombord". Der kan snart blive brug for deres velvillige deltagelse og understøttelse af projektet. F.eks. til vurdering af tekniske løsninger i et byggeri, eller til oplæring af nye kolleger.

Så få lavet en kommunikationsplan, og chefen op på ølkassen!

3) Projektorganisation

Som nævnt under forprojektet kan det være en fordel med en ekstern **projektleder** – en som bidrager med erfaring med en sådan etablering, sprogkunderskaber, og ikke mindst ekstra ressourcer. Polsk-kunderskaber er vigtige, da der vil være en række lokale kontaktpersoner (f.eks. offentlige myndigheder), som kun kommunikerer skriftligt på polsk. Andre er knap så gode til engelsk, som vi er vant til. Under alle omstændigheder åbner det dørene at begå sig på det lokale sprog.

Man kan også vælge en intern projektleder – men det skal nøje overvejes, om vedkommende har nok tid ved siden af det, vedkommende ellers laver.

Har man en person, som har passende erfaring, men måske ikke nok tid, kan en bedre konstellation være at gøre vedkommende til **projektejer** – altså den som projektlederen refererer til, den som kender sin organisation godt nok til at kunne træffe beslutninger, og med hvem den løbende sparring foregår.

Der kan også etableres en mere formaliseret projektorganisation med en projektleder, en projektejer, en styregruppe samt relevante projektdeltagere.

Styregruppen bør bestå af direktion / ledende medarbejdere med en væsentlig "aktie" i projektet. Jo flere inputs, projektlederen får om krav, forventninger og ønsker, jo bedre kan disse blive afstemt (også internt!) og implementeret. Resultatet bliver simpelthen bedre, hvis beslutningstagerne er tæt involveret. Ugentlige styregruppemøder hvor plan, afvigelser, succeser og udfordringer drøftes er optimale.

Projektdeltagerne kan være interne og eksterne. De interne er fagspecialister, som bidrager med viden og ideer. Det kan også være "del-projektledere" – f.eks. nogen som sørger for at specificere en ny(designet) produktionslinje - eller pakker produktionsudstyr ned og kører det til Polen – eller som sørger for IT-udstyr. De eksterne kan f.eks. være ejendomsmægler, byggerådgiver, advokat, rekrutteringsfirma, arbejdsformidling o.l. (se mere i informationsbrev #3).

4) Projektplan

Sørg for, at der kun findes **én projektplan** – og at det er projektlederen, som "ejer" den og holder den opdateret. Banalt? Ja! Men der er ikke noget værre for en projektleder, end at "nogen" kommer til at love for meget til "en anden" – og pludselig tror bestyrelsesformanden, eller kunden, at man kan levere to måneder før det egentlig er planlagt...

Husk som projektleder, at der kan foregå andre projekter, investeringer og beslutningsprocesser i organisationen, som tager fokus væk fra etableringsprojektet. Indregn derfor også projekttid til interne beslutninger.

Vær realistisk i forhold til **myndighedsgodkendelser** – dette gælder først og fremmest ved nybyggeri. Selv i en industripark skal man have byggetilladelser og evt miljøgodkendelse først. Når byggeriet er færdigt, skal det godkendes – det tager også tid. Selv med en godkendelse i hånden skal man huske, at der går 2 uger før den er retsgyldig.

Involver eventuelle del-projektledere, og skaf commitment til deres leverancer til projektet, ved at de selv definerer del-tidsplan og forudsætninger.

Lav projektplanen så **detaljeret** som muligt. Nævn alle aktiviteter, som I kan komme i tanke om, selv hvis der endnu ikke kendes varighed af dem – det kan komme senere. Og tilføj gerne aktiviteter, som dukker op undervejs i projektet, således at de er registreret til fremtidig brug.

Om planen laves i et **projektstyringsværktøj** som MS Project eller i et regneark er ikke afgørende. Vælg et format, som kan vedligeholdes nemt, og som er nemt at kommunikere og distribuere.

Pas på at projektplanen ikke bliver så **kompliceret**, at der bruges unødigt tid på at holde den ajour. Overvej om det er nødvendigt at holde nøje styr på afhængigheder, ressourceforbrug og omkostninger i selve projektplanen.

Det primære formål må være at sikre **overblik** over aktiviteter, milepæle, planlagt tid og aktuel fremdrift.

Sidste men ikke mindst: Få en **formel accept** af projektplanen – og få den **kommunikeret** ud til hele organisationen i en passende form (i det mindste milepælene).

5) Eksekver

På grundlag af det beskrevne formålsbeskrivelse skal projektorganisationen nu eksekvere beslutningen i henhold til den accepterede projektplan. Hovedtrinene er:

- Selskab. Få hjælp hos en advokat til at etablere et polsk selskab. Opret bankkonti og træf aftale med et regnskabskontor om at føre bogholderi fra dag 1.
- Organisation. Vælg en direktør. Det kan med fordel være projektlederen, i det mindste i en opstartsfasen. Direktøren skal underskrive alle dokumenter til myndighederne, og siden med samarbejdspartnere – købs-/lejekontrakter, ansættelseskontrakter m.v. Vælg et godt rekrutteringsbureau, som kender lokalområdet og kan matche det nødvendige organisatoriske niveau – der er forskel på fabriksarbejdere og IT-specialister, og hvordan de rekrutteres. Planlæg oplæring og introduktionsforløb.
- Bygning. Bygge, købe eller leje? I alle tilfælde skal man kigge sig godt for, og spørge mere end ét sted. Det er klogt at alliere sig med en uafhængig rådgiver, der kan fungere som "vores" forlængede arm, især ved nybyggeri.
- Inventar. Flyt ind med eksisterende maskiner og udstyr fra Danmark, hvis det giver mening, eller køb nyt lokalt - det er som regel billigere end i DK. Indret de nye lokaler med lige så stor omhu, som man ville gøre i Danmark. Det skal være funktionelt, sikkerhedsmæssigt fuldt på niveau med det danske, og gerne flot! Husk at vi også er i konkurrence om den mest attraktive arbejdskraft!
- Processer. Planlæg helt i detaljen, hvordan opstarten skal foregå. Hvem gør hvad og hvornår. Lav relevante, indledende procesbeskrivelser, og husk at gøre det på polsk! Brug gerne ledelsesværktøjer vi kender i Danmark: Synlig ledelse, høj grad af kommunikation, info tavler, tavlemøder, involvering af medarbejderne. Selvom polsk ledelsesstil traditionelt er mere hierarkisk end den danske, så er den danske ledelsesstil faktisk eftertragtet blandt (kommende) polske medarbejdere!

Der er selvfølgelig mange flere praktiske beslutninger, der skal træffes: Hvilken selskabsform skal man vælge? Hvem skal lede den nye organisation, en dansker eller en polak? Hvilket lønniveau skal man lægge sig på? Hvem skal man alliere sig med lokalt, som kan hjælpe igennem bureaukratiet?

Læs mere i de andre informationsbreve i serien – og kontakt mig gerne på 40782151 eller 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, 10.10.2017

Andre informationsbreve i serien:

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