

## Etablering i Polen (#4) – Succesfuld projektledelse

*Dette er det fjerde 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.*

I de tidligere informationsbreve har jeg samlet en række emner, som skal overvejes inden beslutning om etablering i Polen, samt råd til opstartsfasen. I dette informationsbrev er turen kommet til råd til projektledelsen under eksekveringen, baseret på egne erfaringer i Polen.

Som projektleder i Polen for en dansk virksomhed er man måske nok alene i marken i starten, men man er ikke en enmandshær!

Overskriften for den succesfulde projektledelse er:

### **Kommunikation og samarbejde**

Selvom projektorganisationen er på plads, der er nedsat en styregruppe, og der er udarbejdet en projektplan, som er godkendt "i huset", så betaler det sig at bevare en vis portion fleksibilitet og agilitet i såvel plan som organisation – det starter med en god rapportering.

### **Dialogbaseret ledelsesrapportering**

Opstart af en ny virksomhed i Polen er kompliceret. Der kommer bump på vejen. Ikke alt går som planlagt. Man bliver klogere undervejs. Nye ideer popper op, nye behov kommer til.

Hvad hjælper det, at man er "90% på planen" – er det "godt"? Er det udtryk for "perfekt", hvis tallet er 100%? Hvad hvis de 100% ikke længere er aktuelle, fordi man har overset vigtige inputs?

Derfor handler ledelsesrapporteringen ikke kun om at vise i fastlagte tidsintervaller, at alle aktiviteter er "på planen", og at evt. afvigelser har en "actionplan".

Og derfor skal projektlederen sørge for, at der er statusmøder så hyppigt som muligt, og at rapportering foregår rimelig detaljeret. Målet er, at styregruppen forstår hvad der foregår, har en reel mulighed for at bidrage med erfaringer og ideer, og kan hjælpe med at træffe og forankre beslutninger.

Det kan være tidskrævende, det kan virke intimiderende for projektlederens ærekærhed, men det handler trods alt om et godt resultat!

Husk som projektleder, at det i sidste ende er moderselskabets ledelse, der skal kunne lede det nye datterselskab – ikke dig!

### **Tovejs samarbejde "opad"**

Lad relevante interessenter i moderselskabet få reel indflydelse – fagchefer, specialister, eksperter på deres felter. Hvis de ikke allerede er med i styregruppen eller projektorganisationen, skal de måske være det!

Lyt til deres råd, diskuter med dem, brug deres ideer og tilpas planerne om nødvendigt.

Det er vigtigere, at der sikres commitment, og dermed "buy-in" og ansvar for den endelige løsning, end at projektlederen får sin vilje, men resultatet bliver et stedbarn, ingen bryder sig om.

Husk som projektleder, at du ikke kan vide alt – men du kan gøre alt hvad du kan for at resultatet bliver bedst muligt!

### **Tovejs samarbejde "nedad"**

Hvis der er udarbejdet en organisationsplan for den nye virksomhed (det er der!), så er det en god idé at etablere en række nøglepersoner, som hurtigt bringes ind i projektledelsen for den videre eksekvering.

Skal der f.eks. bygge en ny fabrik, så ansæt tidligt en produktionschef, som er med til at ansætte sit personale. Måske skal der også ansættes en "facility manager", som tages med på råd om vigtige detaljer i bygninger og installationer.

Generelt er det en god idé at "spejle" organisationen i moderselskabet. Selvom de lokale ansatte måske skal referere til den lokale direktør, så er hele organisationen bedre tjent med, at de nye folk får en fag-reference til relevante ledere i moderselskabet.

Er det en produktionsvirksomhed, så ansæt en produktionschef, som fagligt refererer til "Group COO". Den lokale bogholder samarbejder med "Group CFO", o.s.v.

Det giver flere fordele at ansætte og involvere sådanne nøglepersoner tidligt:

- De har viden om lokale forhold
- De kan bidrage med ideer og arbejdskraft til projektet
- De skal senere overtage ansvaret, og derfor skal de committe sig til de nye forhold og løsninger

Husk som projektleder, at du ikke er der for evigt, og at der skal sikres kontinuitet i beslutningsprocesserne!

### **Tovejs samarbejde "udad"**

Ud over de interne interessenter i organisationen er der forskellige eksterne parter, som kan være nødvendige at involvere, eller som med gode råd kan bidrage til projektets succes.

De lokale myndigheder – borgmesteren, teknisk forvaltning m.v. – skal give diverse tilladelser, men kan derudover enten åbne døre eller skabe forhindringer, så det er en god idé tidligt at banke på døren til borgmesterkontoret og præsentere virksomhedens visioner, ikke mindst arbejdspladser og investeringer, som er lige så populære i Polen som i Danmark!

Allerede etablerede danske virksomheder i området kan bidrage med gode råd, erfaringer, kontakter m.m., og måske endda være de første kunder for vores nye virksomhed.

Husk som projektleder, at du trods alt er på fremmed grund – så træk i alle de lokale tråde, du kan!

### **Konklusion: Kommunikation og samarbejde fremmer det gode projektresultat**

Det overordnede budskab er, at når projektet afleveres til driftorganisationen, er ingen tjent med, at der peges fingre af den nye virksomhed.

Ingen er tjent med, at medarbejdere både i Danmark og Polen siger ”hvorfør blev jeg ikke spurgt, sådan ville jeg aldrig have gjort, det kommer aldrig til at fungere”!

Når projektet er afleveret, skal alle sige: ”Sikke en fin virksomhed, vi har samarbejdet om at få op at stå! Vi har fået mange af de løsninger, vi ville ønske vi havde hjemme i Danmark! Vi vil nu samarbejde om, at den også performer fremragende i fremtiden!”

Læs mere i de andre 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 om 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, 9.04.2018*

### **Andre informationsbreve i serien:**

- Etablering i Polen (#1) – Overvejelser før beslutningen tages
- Etablering i Polen (#2) – Gode råd i forbindelse med opstart
- Etablering i Polen (#3) – Lokale samarbejdspartnere
- 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