

Etablering i Polen (#5) – Case: Ny fabrik for Jupiter Bach A/S nær Szczecin

Dette er det femte 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. Dette informationsbrev er en case beskrivelse af en succesfuld opstart i Polen.

Det burde måske være ligetil at få en polsk fabrik til at producere det samme som en dansk. Men virkeligheden har været en anden for mange af de virksomheder, som i de senere år har kastet sig ud i *offshoring* – altså etablering af egen produktion i typisk Østeuropa eller Kina, hvor lønnen kun er en brøkdel af den danske.

Danske Jupiter Bach A/S, der er verdens førende producenter af glasfiberprodukter til vindmølleindustrien, har imidlertid haft stor gavn og glæde af etableringen nær Szczecin i det nordvestlige Polen. Det er der flere årsager til.

- 1) Etableringen var succesfuld, idet de lagte tidsplaner for opstarten holdt, og outputtet fulgte den forventede ramp-up plan.
- 2) Etableringen har fastslået Jupiter Bach's tilstedeværelse på det europæiske marked for vindenergi.
- 3) Kapacitetsudvidelsen har – sammen med udvidelser på fabrikkerne i USA og Asien – medvirket til, at Jupiter Bach i dag er verdens største leverandør af såkaldte naceller og spinnere til vindmøller.

Jupiter Bach valgte at samarbejde med en dansk rådgiver, der har rødder i Polen. "*Mange virksomheder tror, de kender kulturen i Polen, og så har man allerede begået den første og største fejl, for der er store forskelle*", fortæller Jens Kristensen, CEO hos Jupiter Bach A/S.

"Michael Stahl, der driver konsulentvirksomheden Baltic Composite Supplies (BCS), har specialiseret sig i at etablere og igangsætte fabrikker i Polen, og han har spillet en vigtig rolle for os".

Der er behov for lokalt kendskab, og for Jupiter Bach var det samtidig altafgørende at have Michael Stahl dedikeret til opgaven, da etableringsfasen var meget svær at fjernstyre fra Danmark. Desuden kan en lokalkendt også i højere grad imødekomme polakkernes arbejdskultur, der er meget anderledes end herhjemme.

"Man er Des med chefen, det kom lidt bag på os danskere, og man skal ikke forvente, at polske fabriksarbejdere selvstændigt tager initiativ når chefen er i nærheden", fortæller Jens Kristensen.

Naviger i polsk bureaukrati

Selvom vi måske fra tid til anden oplever bureaukrati i Danmark, er problemet langt større i Polen. Derfor er det også en stor fordel at samarbejde med en dansker med lokal knowhow. *"Der er betydelige juridiske, sproglige, kulturelle og logistiske barrierer forbundet med etablering i Polen, og især er det en stor fordel at kende det bureaukratiske system, da det er meget langt fra det digitaliserede Danmark"*, fortæller Michael Stahl.

Endelig pointerer Stahl, at mange virksomheder har knækket nakken ved offshoring, fordi de udflyttede produktionsopgaver har været for komplekse. Det er ifølge eksperten nødvendigt, at opgaverne er simple, og metoderne skal være velafprøvede, inden den polske produktion sættes i gang.

Ifølge Jens Kristensen fra Jupiter Bach A/S er det værd fra starten at dedikere tilpas med ressourcer til at få den polske produktion optimalt op at køre. Det er meget vigtigt, at man har fokus på alle dele af organisationen, så ledelsen ikke halter, når produktionen er klar. Jupiter Bach har således investeret et tocifret millionbeløb i den polske produktion.

Jupiter Bach A/S – hovedaktiviteter og milepæle i projektets forløb:

- 2012 Grundigt forprojekt, herunder strategiske overvejelser om lokation, forhandlinger med nøglekunder, undersøgelser af lokale forhold og en detaljeret Business Case.
- Forår 2013 Beslutning om etablering i Szczecin-området træffes.
- Sommer 2013 Vurdering af muligheder – greenfield, brownfield, leje, køb etc. Beslutning om at købe eksisterende glasfiberfabrik træffes.
- Efterår 2013 Overtagelse af den gamle fabrik, modifikationer foretaget, tilladelser på plads.
- Januar 2014 Produktionsstart i gammel fabrik.
- Forår 2014 Tilkøb af yderligere jord. Tilbygning af ny produktionshal (fordobling af produktionsarealet) starter.
- Forår 2015 Produktionshal nr. 2 i drift.
- Efterår 2015 Ansøgninger om tilladelser til næste udvidelse starter.
- Forår 2017 Tilladelser endelig i hus. Tredje udvidelse starter (yderligere fordobling).
- December 2017 Tredje produktionshal i drift.

Konklusion: Stram styring, lokal tilstedeværelse og tæt samarbejde med de danske interessenter sikrer det gode projektresultat!

Link: www.jupiterbach.com

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 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, 14.08.2018

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 (#4) – Succesfuld projektledelse
- Etablering i Polen (#6) – Case: Nyt landekontor i Krakow for Dansk Ingeniørservice A/S