

PB+

SKANDYNAWIA

Puls
Biznesu

DODATEK SPECJALNY PULSU BIZNESU

Piątek-Niedziela, 29-31 maja 2015

Półotwarty region Europy

Skandynawowie okazują lokalny patriotyzm przy zakupie towarów i usług, jednak zagranicznych fachowców przyjmują z otwartymi ramionami ► III



Wyważony styl zarządzania



Roger Andersson, dyrektor zarządzający Vastint Poland, zwraca uwagę, że w skandynawskich firmach nie obowiązuje sztywna hierarchia i ceremonial. Zachęcają pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji, a także do zachowania zdrowych proporcji między życiem zawodowym a prywatnym. ► VII

Symbioza wielkich z małymi

Mimo że skandynawska gospodarka większości Europejczyków kojarzy się z wielkimi markami – Volvo, Skanska lub ABB – to o jej sile decyduje prężny sektor małych i średnich firm. ► II

Środowisko do poprawy

Skandynawscy inwestorzy nie myślą o przenoszeniu swoich firm z Polski do innych krajów. Chcieliby tylko, aby poprawiły się warunki prowadzenia działalności biznesowej w naszym kraju. ► IV

REKLAMA

31537

eos
ADVOKAT
TOMASZ NIERZWICKI

EOS-Advokat Tomasz Nierzwicki jest pierwszą i jedyną kancelarią radcowską w Oslo.

Reprezentujemy naszych Klientów w procesach sądowych, egzekucyjnych i negocjacjach zarówno w Norwegii, jak i w Polsce. Służymy również doradztwem prawnym w prawie norweskim i polskim.

W zakresie obu ww. systemów prawnych Kancelaria świadczy pomoc prawną koncentrując się na prawie pracy, spółek, upadłościowym, transportowym, najmu i spadkowym. Nadto zajmujemy się sporządzaniem umów oraz dochodzeniem roszczeń pieniężnych, w tym na podstawie orzeczeń wydanych w Polsce.

Obsługa prawna prowadzona jest w językach norweskim, polskim, niemieckim i angielskim.

EOS-Advokat Tomasz Nierzwicki
Holbergs gate 19
0166 Oslo, Norway

post@eos-advokat.no
Tel.: (+47) 21 38 10 00
Mob: +47 46 55 00 18
Faks: (+47) 21 55 76 47

www.eos-advokat.no

Wkrótce zapraszamy także do naszej kancelarii w Szczecinie.

SKANDYNAWIA

Północna przejrzystość

Specyfika krajów skandynawskich nie zawsze pozwala na wykorzystanie ich doświadczeń, ale i tak polskie władze wiele mogłyby się od nich nauczyć

Rafał Fabisiak

r.fabisiak@pb.pl ☎ 22-333-99-32

Kraje nordyckie są dla wielu przykładem właściwego budowania kapitalistycznej gospodarki, bo ograniczają jednocześnie społeczne nierówności. Choć kryzys nie ominął tych państw, szybko się udało przywrócić tam wzrost gospodarczy. Czasem z lepszym rezultatem niż w krajach strefy euro. Według danych Eurostatu, po największym dołku w 2009 r. (-4,4 proc. PKB) 28 unijnych państw osiągnęło 2,1 proc. wzrostu PKB w 2010 r. Szwecja, w której spadek PKB w 2009 r. był nawet większy (-5,2 proc.), wypracowała w 2010 r. 6 proc. PKB. Duże odbicie miało miejsce także w Finlandii – z 8,3 proc. na minusie do 3 proc. wzrostu w 2010 r. Nieco gorzej poradziło sobie w Danii, gdzie PKB z -5,1 proc. w 2009 r. wzrósł do 1,6 proc. w 2010 r. Norwegia odnotowała 0,6 proc. PKB w 2010 r., ale też spadek wskaźnika był najniższy wśród państw skandynawskich (-1,6 proc. w 2009 r.). Jedynie Islandia nie udało się wypracować dodatniego PKB w 2010 r. (-3,1 proc.).

Zaufanie i badania

W Skandynawii narodziło się wiele potężnych międzynarodowych marek, m.in. Nokia, Ikea, Volvo i Skanska. Część z tych potęg podpadło lub znalazła się w innych rękach.

Patryk Toporowski z Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych zwraca jednak uwagę, że siła skandynawskich gospodarek nie opiera się wyłącznie na międzynarodowych koncernach rozpoznawanych na całym świecie.

– Motorem ekonomii państw nordyckich są również bardzo prężnie działający średni i mali przedsiębiorcy. To często nowoczesne i konkurencyjne firmy. Powody problemów dużych firm skandynawskich na światowym rynku były róż-



► **DUŻA I MNIEJSZA SIŁA:** W Skandynawii powstało wiele znanych na całym świecie marek, np. Skanska, Volvo, czy Nokia. Jednak według Patryka Toporowskiego z Polskiego Instytutu Spraw Międzynarodowych motorem ekonomii państw nordyckich są również bardzo prężnie działający średni i mali przedsiębiorcy. [FOT. BLOOMBERG, ARC]

z wysokiego PKB, który podnosi dochód z ropy naftowej.

Zmiana proporcji

Przez ostatnie 25 lat zmieniła się też w Skandynawii proporcja udziału poszczególnych sektorów w PKB. Od 1990 r. regularnie malał udział przemysłu w PKB tych państw i obecnie to 17-19 proc. Znowu wyjątkiem jest Norwegia, gdzie ten odsetek wynosi 35 proc., głównie dzięki branży zajmującej się wydobywaniem ropy naftowej i gazu. Ostatnie lata to też prężny rozwój sektora usługowego – w Danii zatrudnia 80 proc. osób czynnych zawodowo, a jego udział w PKB sięga 82 proc.

Kraje skandynawskie są do siebie podobne pod wieloma względami, np. wszystkie mają świetną i rozbudowaną infra-

strukturę transportową i informatyczną. Ale są też między nimi drobne różnice.

– Przykładowo: zainteresowanie technologią szczególnie widać w Szwecji i Finlandii, które bardzo szybko chłoną wszelkie nowości technologiczne, dlatego producenci często najpierw tam sprawdzają najnowsze rozwiązania. W nieco mniejszym stopniu dotyczy to Danii, gdzie konsumenci wolą produkty o ugruntowanej pozycji na rynku. Z kolei siłą norweskiego rynku są sektor ropy i gazu, rybołówstwo i transport morski – mówi Patryk Toporowski.

Skandynawska lekcja

Kraje nordyckie są w czołowej rankingowej Doing Business. Najwyżej, bo na 4. miejscu znalazła się Dania, Norwegia

miejsu w sąsiedztwie Francji i Hiszpanii.

Zdaniem Patryka Toporowskiego, jednym z kluczowych elementów gospodarek skandynawskich jest przejrzystość prawa i przepisów związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. – Te kraje słyną z niewielkiej liczby dokumentów niezbędnych do założenia i utrzymania biznesu. Dodatkowo wiele spraw można załatwić przez internet. Nawet zagraniczni przedsiębiorcy chwalą skandynawskie urzędy. Amerykanie w jednym z raportów wymienili te państwa jako rynki, na które najłatwiej wejść ze swoim produktem właśnie z powodu przejrzystości. To aspekt, nad którym powinny popracować polskie władze i mogłyby wiele nauczyć się od północnych sąsiadów – mówi Patryk Toporowski.

Skandynawowie znani są również z przywiązania do idei równości nie tylko w kwestiach socjalnych, ale i biznesowych, co jednak nie zawsze się sprawdza. Norwegia jako pierwszy kraj zdecydowała się na wprowadzenie od 2006 r. kwot (40 proc. niedoreprezentowanej płci, czyli formalnie kobiet) w zarządach publicznych spółek akcyjnych. Późniejsze badania wykazały, że obowiązek nałożony na firmy wcale nie wyszedł im na dobre. Spółki te osiągały mniejsze zyski i bardziej się rozrastały niż firmy nie objęte tym przepisami. ©

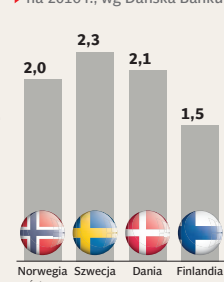
Siła nabywcza PKB

► na osobę w 2013 r. w EUR



Prognozy PKB

► na 2016 r., wg Danske Banku



Źródło: Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza

Północ korzysta z polskiego potencjału

Rynki skandynawskie są otwarte na polskich specjalistów, zwłaszcza z branży budowlanej.

Skandynawia jest „zamknięto-otwartą” częścią Europy, a więc trudnym rynkiem – przekonują socjologowie.

– Skandynawowie doceniają wysoką jakość swoich produktów, wymieniają się nimi w regionie, zaś nordyccy konsumenci w swoich wyborach pozostają regionalnymi i narodowymi patriotami. Eksport jest więc swojego rodzaju miarą powodzenia etosu mobilnego wikinga – duńskie masło zna cały świat, chociaż można by je wytworzyć w dowolnym kraju. Skandynawskie alkohole również świetnie sprzedają się na całym świecie, mimo że – nie licząc Danii – wywodzą się z krajów, w których państwo zmonopolizowało i reguluje sprzedaż napojów wysoko procentowych – tłumaczy dr Włodzimierz Pessel, skandynawista z Collegium Civitas.

Jego zdaniem pole inwestycji skandynawskich w Polsce jest zagospodarowane, jednak w drugą stronę sprawy mają się gorzej.

– Polscy eksporterzy do Skandynawii ciągle znajdują się w punkcie wyjścia. W takiej sytuacji wypada wzmocnić kierunki, które już się sprawdziły, a więc wyroby przemysłu elektromaszynowego, metalowego oraz – nieco paradoksalnie – towary spożywcze – twierdzi Włodzimierz Pessel.

Polska jakość

Sytuacja wygląda inaczej w przypadku ludzi. Kraje skandynawskie stoją otworem przed specjalistami z różnych branż, zwłaszcza budowlanej.

– Na szwedzkim rynku występuje duże zapotrzebowanie na nowe mieszkania, szczególnie w dużych miastach, jest także wielu prywatnych właścicieli domów. Polskie firmy mogą znaleźć oferty zwłaszcza w branży usług remontowych i prac wykończeniowych – mówi Agnieszka Kowalcze, dyrektor Skandynawsko-Polskiej Izby Gospodarczej (SPCC).

Interesującym segmentem szwedzkiego rynku budowlanego mogą być inwestycje realizowane przez władze komunalne (szkoły, przedszkola i inne budynki użyteczności publicznej).

– W tym przypadku obowiązuje procedura przetargowa. Producenti wysokiej jakości materiałów budowlanych, np. okien, drzwi, podłóg, glazury i innych materiałów wykończeniowych, a także różnych konstrukcji stalowych, stali zbrojonej, stropów i belek mogą zainteresować swoimi produktami szwedzkie firmy. Produkty muszą spełniać lokalne normy i posiadać odpowiednie cer-

tyfikaty produkcji i jakości. Według WPHI Ambasady RP w Sztokholmie potencjalnych odbiorców usług budowlanych firmy powinny szukać przede wszystkim w Sztokholmie, Göteborgu i Malmö oraz na gęsto zaludnionym południu Szwecji – w Skanii – tłumaczy Agnieszka Kowalcze.

W Norwegii duże możliwości dla polskich przedsiębiorstw budowlanych otwierają natomiast inwestycje infrastrukturalne zaplanowane przez tamtejszy rząd.

– Branża budowlana to największy beneficjent Narodowego Planu Rozwoju Transportu w Norwegii na lata 2014-23, który zakłada średnie wydatki na poprawę infrastruktury ponad 6 mld EUR rocznie. Perspektywy współpracy są obiecujące także w przypadku branży stoczniowej – mówi Tomasz Chałupa z Ambasady RP w Oslo.

Co ciekawe, na życie nad fiordami zdecydowało się już 15 tys. polskich rodzin.

– To właśnie ci ludzie każdego dnia swoją postawą i zachowaniem wpływają na to, jak postrzega się polskiego pracownika nad fiordami. I przyznać trzeba, że czasy ironii, kiedy opowiadano dowcipy na temat polskiego zbieracza truszkawek, należą już do przeszłości. Teraz króluje polski stolarz, który jest synonimem jakości, i polski budowlanec, który stał się wzorcem efektywności i pracowitości. Postrzega się nas jako przedsiębiorczych, pracowitych i wydajnych pracowników, choć trochę nieprzewidywalnych i ze skłonnością do narzekania – tłumaczy Ewa Danela Burdon, prezes Norwesko-Polskiej Izby Handlowej (NPCC).

Półtowiecie

Nieco inna sytuacja jest w Danii. Na tamtejszym rynku realizuje się duże publiczne projekty infrastrukturalne. Do najważniejszych należy budowa 16 szpitali, w tym 8 tzw. superszpitali, za 5,4 mld EUR łącznie.

Poza tym na lata 2015-20 zaplanowano wartość prawie 4 mld EUR inwestycji w infrastrukturę kolejową (rozbudowa i elektryfikacja, w tym zakup taboru) i drogową (m.in. zakup autobusów miejskich).

– Kolejne duże zadanie to kontynuacja rozbudowy kopenhaskiego metra, którą wycofano na około 2,1 mld EUR, a także budowa połączenia tunelowego Femern między Danią a Niemcami. Łączna kwota inwestycji w najbliższych 10 latach jest szacowana na około 27 mld EUR. Można włączyć do niektórych z tych projektów firmy z Polski. Niektóre już wykorzystwały okazję i przy nich pracują – mówi Bartłomiej Chabierski z Ambasady RP w Kopenhadze.

Warto jednak wiedzieć, że przeregulowany duński sektor budowlany tworzy liczne barie-

ry strukturalne, które blokują wejście na tamtejszy rynek firm zagranicznych.

– W duńskim budżecie na 2015 r. zaplanowano 120 mln DKK na walkę z dumpingiem socjalnym i niezapowiedziane kontrole na budowach. Wielu Duńczyków jest bowiem przekonanych, że tylko wzmocnione kontrole i wyższe kary są w stanie zapewnić, by duński rynek pracy nie został zalany przez wrażliwą na koszty falę mieszkańców Europy Wschodniej – mówi Bartłomiej Chabierski.

Tłumaczy, że specyficzne uwarunkowania rynku duńskiego o znamionach protekcyjnych dają coraz mniejsze pole do działania polskim firmom usługowym (głównie budowlanym) bez podpisania układów zbiorowych, które znacznie zwyżają koszty plac. W konsekwencji system delegowania pracowników jest praktycznie zdemontowany, a polskie firmy mniej konkurencyjne.

– Ze względu na to, że w Danii szczególnie promowane są m.in. sektory energii, ochrony środowiska, biotechnologii, zaawansowanej medycyny, IT i ICT, transportu i logistyki, z punktu widzenia promocji polskich interesów coraz bardziej kluczowa staje się próba nawiązywania współpracy polskich firm z duńskimi w tych właśnie branżach – uważa Bartłomiej Chabierski. @ @

Anna Gołasa
a.golasa@pb.pl ☎ 22-333-99-36

► PÓŁNOC DLA BUDOWLANKI:

Na szwedzkim rynku występuje duże zapotrzebowanie na nowe mieszkania, szczególnie w dużych miastach. Duży jest także rynek prywatnych właścicieli domów. Polskie firmy mogą znaleźć oferty zwłaszcza w branży usług remontowych i prac wykończeniowych – mówi Agnieszka Kowalcze, dyrektor Skandynawsko-Polskiej Izby Gospodarczej (SPCC). [FOT. ARC]



REKLAMA

31411



SŁUPSKA SPECJALNA STREFA EKONOMICZNA



POMORSKA AGENCJA ROZWOJU REGIONALNEGO S.A.



Słupski Inkubator Technologiczny

Pomorce bliżej Skandynawii i Niemiec!
Zapraszamy na międzynarodową konferencję

**“From an idea to a successful international cooperation
- Pomerania meets Scandinavia & Germany”**

10 czerwca 2015 r. Słupski Inkubator Technologiczny

Konferencja będzie platformą do dyskusji, networkingu i wymiany najlepszych praktyk biznesowych, przydatnych w kontaktach z partnerami z Danii, Finlandii, Norwegii, Szwecji i Niemiec.

Wymagana rejestracja on-line: <http://parr.eveneap.pl/>

Pomorska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. zaprasza do Słupska!

Patroni honorowi:









Partnerzy:











PROGRAM REGIONALNY
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI FUNDUSZ ROZWOJU REGIONALNEGO

Projekt „INWESTUJ W POMORSKIE II – Promocja atrakcyjności inwestycyjnej regionu województwa pomorskiego w krajach Skandynawskich i Niemiec” finansowany w ramach Regionalnego Programu Operacyjnego dla Województwa Pomorskiego na lata 2007-2013

SKANDYNAWIA

Otoczenie biznesu

Skandynawowie planują inwestycje na wiele lat i angażują się w poprawę warunków biznesowych. W Polsce myślą raczej o rozwoju firm niż przeniesieniu ich do innych krajów

Joanna Dobosiewicz

j.dobosiewicz@pb.pl ☎ 22-333-99-31

Rafał Fabisiak

r.fabisiak@pb.pl ☎ 22-333-99-32

Państwa nordyckie nie należą do największych inwestorów w Polsce, ale w niektórych sektorach coraz częściej zaznaczają swoją obecność. Wśród przedsiębiorstw inwestycyjnych, którymi zajmowała się Polska Agencja Informacji i Inwestycji Zagranicznych (PAIIIZ) w latach 2011-14, sukcesem zakończyły się 22 projekty skandynawskie. Ich łączna wartość przekroczyła 346 mln euro i – według deklaracji – powstanie dzięki temu prawie 2,9 tys. miejsc pracy.

Iwona Chojnowska-Haponik, dyrektor departamentu inwestycji zagranicznych PAIIIZ, podaje, że w 2014 r. sfinalizowano 54 inwestycje. Najwięcej przedsiębiorców pochodziło ze Stanów Zjednoczonych i Niemiec, ale na trzecim miejscu znaleźli się Szwedzi, którzy zdecydowali o realizacji

w Polsce czterech przedsięwzięć.

– W 2014 r. agencja wsparła siedmiu inwestorów z krajów nordyckich, którzy podjęli decyzję o ulokowaniu swoich nowych przedsięwzięć w naszym kraju – informuje Iwona Chojnowska-Haponik.

Szwedzi to też najaktywniejsi inwestorzy z państw nordyckich w latach 2011-14 – osiem projektów wartości 53 mln euro, ponad 1,4 miejsc pracy. Tyle samo rozpoczęli Finowie – ustąpili Szwedom jedynie pod względem wartości (29 mln euro) i liczby zatrudnionych (1028).

Magnes na Skandynawów

Agnieszka Kowalcze, dyrektor Skandynawsko-Polskiej Izby Gospodarczej, tłumaczy, że Polska z punktu widzenia inwestorów skandynawskich to duży, nowoczesny i dynamicznie rozwijający się rynek, a przez to bardzo dla nich atrakcyjny. Stabilność gospodarcza i polityczna oraz duża siła nabywcza z niemal 40 mln potencjalnych klientów zachęca do długoterminowych planów inwestycyjnych. Nie bez znaczenia są także bliskość geograficzna i centralne położenie w Europie, a stale poprawiająca się infrastruktura ułatwia dostęp do naszego rynku.

Ikea i Skanska to dwie spośród tysięcy firm skandynawskich, które na dobre zaadaptowały się w Polsce. Z publikacji przygotowanej przez Skandynawsko-Polską Izbę Gospodarczą „Skandynawskie firmy w Polskim krajobrazie” wynika, że w ostatnich 10 latach przedsiębiorstwa ze Szwecji, Norwegii, Finlandii, Danii, Islandii, Estonii i Łotwy zainwestowały w naszym kraju 11 mld euro i zatrudniły ponad 11 tys. osób.

Według ankiety Skandynawsko-Polskiej Izby Gospodarczej, skandynawskich inwestorów najbardziej zachęcił dostęp do wysoko wykwalifikowanej kadry. Ponad 60 proc. ankietowanych firm podało ten czynnik jako ważny. Drugim istotnym powodem był duży i dynamiczny rynek, a także wciąż umiarkowane koszty pracy przy jej wysokiej jakości. Firmy potwierdziły też, że ich decyzja o zainwestowaniu w Polsce była słuszną, a wycofanie się z polskiego rynku jest bardzo mało prawdopodobne. Za to bardzo prawdopodobne są nowe inwestycje i dalszy rozwój firm.

Jeśli chodzi o sektory polskiego biznesu, w które najchętniej inwestują Skandynawowie, to sprawa jest bardzo zróżnicowana. Trzy pierwsze miejsca

należą do sektorów drzewnego, opakowaniowego i centrów usług. Największa liczba inwestycji skandynawskich skupia się na północy kraju ze względu na dostęp do Morza Bałtyckiego oraz w centrum. Ale dostęp do morza to nie jedyny atut, który przyciąga inwestorów do Polski.

– Z gospodarczego punktu widzenia Polska przekształciła się z kraju przemysłowego w nowoczesny rynek. Możliwości, jakie oferuje przedsiębiorcom, wynikają z połączenia wykwalifikowanej kadry, rosnącego popytu na rynku krajowym, korzyści płynących z położenia w centrum Europy oraz, co równie ważne, z gospodarczej stabilizacji – komentuje Steen Hommel, ambasador Danii w Polsce.

Liczba firm z kapitałem skandynawskim systematycznie rośnie, w 2012 r. stanowiły piątą pod względem wielkości grupę przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w Polsce. Z publikacji Skandynawsko-Polskiej Izby Handlowej wynika, że najliczniej reprezentowane są firmy z Danii (878), następnie szwedzkie (694), norweskie (369) i fińskie (196). Natomiast pod względem wartości inwestycji przoduje Szwecja, która dotychczas założyła u nas przedsięwzięcia warte łącznie 7 mld euro.

WIECEJ USŁUG:

Od kilku lat Skandynawowie są bardzo zainteresowani sektorem usług dla biznesu. Wraz z szybkim wzrostem tej branży w Polsce można się również spodziewać rosnącego zaangażowania inwestorów nordyckich – ocenia Iwona Chojnowska-Haponik, dyrektor departamentu inwestycji zagranicznych PAIIIZ.

[FOT. WM]

– Widać pewną zmianę w inwestycjach skandynawskich. Wcześniej były to głównie projekty produkcyjne, ale od kilku lat Skandynawowie są bardzo zainteresowani sektorem usług dla biznesu. Na 659 firm działających w tej branży 214 to polskie spółki, 159 pochodzi z USA, a 57 ma kapitał skandynawski. Wraz z dynamicznym

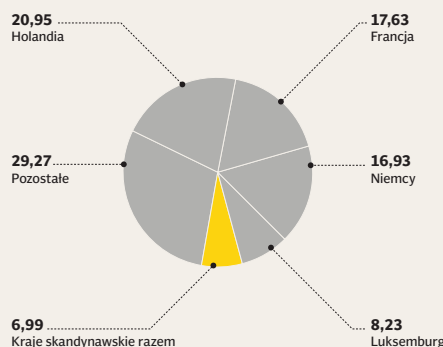
wzrostem sektora usług dla biznesu w Polsce można się również spodziewać rosnącego zaangażowania inwestorów nordyckich – ocenia Iwona Chojnowska-Haponik.

Północna specyfika

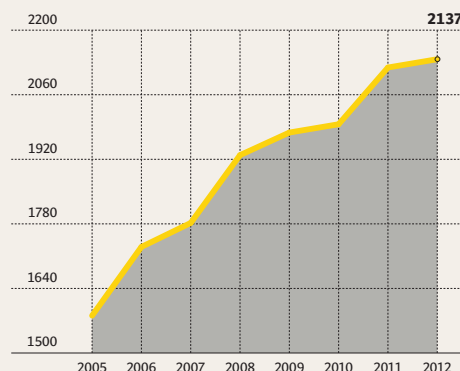
Agnieszka Kowalcze zaznacza, że firmy wywodzące się z krajów skandynawskich planują

Skandynawowie w Polsce

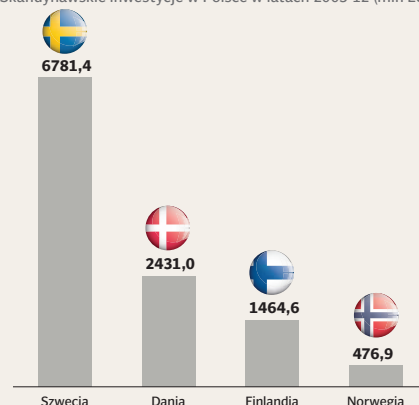
► Kapitał zagraniczny spółek, 2012 r.



► Liczba firm z kapitałem skandynawskim w latach 2005-12



► Skandynawskie inwestycje w Polsce w latach 2003-12 (mln EUR)



we do poprawy



dlugoletnie działania, takich też relacji szukają, podejmując współpracę z partnerami biznesowymi, co – jej zdaniem – wyróżnia je wśród innych inwestorów.

– W kontekście otoczenia biznesowego Polska jest dobrze postrzegana przez skandynawskich inwestorów, jednak wskazują dziedziny, które

wymagają zmian. Nadmierna biurokracja i niesprawne działające sądownictwo stanowią największe wady polskiego rynku, co zresztą jest powszechną opinią inwestorów zagranicznych. Obawy budzi też stabilność przepisów podatkowych i innych związanych z prowadzeniem działalności gospodarczej. Chcąc być bar-

dziej atrakcyjnym rynkiem dla skandynawskich inwestorów, Polska powinna zintensyfikować działania w dziedzinie innowacji, poprawić procedury przetargowe, wzmacniać współpracę między sektorem publicznym i prywatnym, a także zapewnić większą przewidywalność ram prawnych – wyjaśnia Agnieszka Kowalczyk.

Również zdaniem Iwony Chojnowskiej-Haponik, Skandynawowie to bardzo świadomi i konstruktywni inwestorzy.

– Nie funkcjonują biernie na rynku, ale aktywnie angażują się w poprawę klimatu inwestycyjnego, także w Polsce. Często zwracają uwagę na niedogodności w prowadzeniu biznesu, proponują konkretne rozwiązania, korzystając z najlepszych doświadczeń ze swoich krajów. Nie wahają się w tym celu podejmować dialogu z administracją centralną i władzami lokalnymi. Kolejną istotną cechą inwestorów z krajów nordyckich jest ich duża skłonność do reinwestycji. Wśród 7 projektów skandynawskich zakończonych przy udziale Paliiz w 2014 r. tylko jedna firma inwestowała w Polsce po raz pierwszy – zauważa Iwona Chojnowska-Haponik.

Skandynawskie specjalności

Najbardziej rozpoznawalne i popularne wśród polskich klientów są skandynawskie meble. Dokładnie od dwóch dekad Polacy kupują szwedzkie meble i produkty gospodarstwa domowego z metką Ikea. Firma nawiązała stosunki handlowe z Polską 50 lat temu i właśnie w naszym państwie Ikea Industry ma najwięcej zakładów produkcyjnych. Ikea zatrudnia w Polsce 10 tys. pracowników w 16 zakładach produkcyjnych w 13 miejscach: w Lubawie, Zbąszyniu, Zbąszynku, Babińcu, Goleniowie, Stepnicy, Chociwlu, Resku, Wielbarku, Konstancynie, Skoczowie, Stalowej Woli oraz w gminie Orla.

Opinię najbardziej ekologicznych budynków stawianych w Polsce mają te, za których wzniesienie odpowia-

da inna skandynawska firma, Skanska.

– Jej historia w Polsce sięga początku lat 70. ubiegłego wieku. Zbudowaliśmy tu wtedy pierwsze nowoczesne hotele – Forum i Victorię w Warszawie – oraz suchy dok dla stoczni w Gdyni. Od lat 90. produjemy na rynku biurowym. Dotychczas oddaliśmy ponad 300 tys. mkw. nowoczesnych biur, a tylko w 2014 r. ponad 74 tys. mkw. W trakcie budowy jest ponad 110 tys. mkw. Poza Warszawą inwestujemy w Łodzi, Krakowie, Poznaniu, Katowicach i we Wrocławiu – podkreśla Arkadiusz Rudzki, dyrektor do spraw wynajmu i zarządzania wartością budynków w Skanska Property Poland.

Wielu Polaków nie zdaje sobie sprawy, że ocieplanie i izolacja domów to w dużej mierze również zasługa Skandynawów, bowiem jeden z liderów rynku, czyli firma Rockwool, pochodzi z Danii. Zresztą firma ta była pierwszym zachodnim inwestorem, który uruchomił w Polsce produkcję i sprzedaż materiałów izolacyjnych ze skalnej wełny mineralnej. Rockwool ma dwie fabryki w naszym kraju, w Cigacicach (województwo lubuskie) i Małkini (województwo mazowieckie). W obydwu jest łącznie siedem linii do produkcji skalnej wełny, trzy linie do produkcji sufitów akustycznych, linia do produkcji podłoży ogrodniczych oraz linie do produktów izolacji technicznych. To również Skandynawowie w dużej mierze odpowiadają za jakość okien montowanych w polskich domach. Zaledwie przez trzy ostatnie lata grupa Velux zainwestowała ponad 350 mln zł w produkcję okien w naszym kraju. Wartość ubie-

głorocznych inwestycji wyniosła ponad 50 mln zł.

– Powierzchnia fabryk i magazynów przekracza 200 tys. mkw., a fabryki grupy Velux i spółek siostrzanych zaliczają się do największych i najnowocześniejszych w Polsce zakładów w sektorze stolarki budowlanej. W czterech fabrykach w Gnieźnie, Namysłowie i Wędkowach koło Tczewa jest zatrudnionych ponad 3,3 tys. osób. Stolarstwo budowlane stało się w ostatnich latach polską specjalnością eksportową (wartość jej eksportu w 2014 r. to ponad 5 mld zł). Przyczyniamy się znacząco do tego sukcesu z wartością produkcji 1,4 mld zł. Planujemy dalszy rozwój i w 2015 r. polskie zakłady produkcyjne czekają kolejne zmiany. Grupa Velux zdecydowała się na optymalizację światowego systemu produkcji i logistyki, a konsekwencją tego będzie zwiększenie wielkości i zakresu produkcji. Po transformacji około 70 proc. metalowych komponentów do okien produkowanych przez Grupę Velux będzie pochodziło z Polski, a konkretnie z Gniezna. W Namysłowie ruszyła już produkcja najbardziej zaawansowanych okien sterowanych elektrycznie Velux Integra, które wkrótce będą również wytwarzane w fabryce gnieźnieńskiej – opowiada Jacek Siwiński, dyrektor generalny Velux Polska.

To tylko wybrane przykłady rozwoju firm skandynawskich w Polsce. Nic nie wskazuje na to, by ich zainteresowanie osłabło, chociaż powtórzenie zeszłorocznych wyników może okazać się niełatwe. A Paliiz obsługuje teraz kolejne dwa skandynawskie projekty (oba fińskie) o łącznej wartości 26 mln euro i planowanym zatrudnieniu 350 osób. © P

Warto wiedzieć

Skandynawscy kontrahenci oczekują najwyższej jakości serwisu drobnicowego

Od Skandynawii oddziela nas naturalna bariera Morza Bałtyckiego, ponadto różnimy się mentalnością. Przekonał się o tym każdy, kto ma już doświadczenie we współpracy biznesowej z naszymi północnymi sąsiadami. Niemniej wymiana handlowa między Polską a Skandynawią od początku lat 90. konsekwentnie się rozwija i nic nie wskazuje na to, żeby ten trend miał ulec załamaniu. Społeczeństwa Skandynawii należą do najzamożniejszych w świecie i znajduje to odzwierciedle-

nie w kulturze oraz poziomie organizacji biznesu. Dlatego już od lat jest tam realizowany postulat optymalizacji procesów logistycznych, którego przejawem jest minimalizacja zapasów. Niesie to ze sobą konieczność dysponowania wyspecjalizowanym systemem transportu towarów drobnicowych (LTL). Transport taki musi się charakteryzować:

- ▶ terminowością,
- ▶ szybkością (krótki transit time),
- ▶ elastycznością,
- ▶ uniwersalnością,
- ▶ kompleksowością – w handlu

z Norwegią oznacza to dodatkowo konieczność zapewnienia obsługi celnej i fiskalnej ładunku. System drobnicowy Enterprise Logistics, oparty o 11 stałych linii łączących Polskę z Norwegią, Szwecją oraz Danią, ma wszystkie te cechy. Jego terminowość i szybkość dostaw przewyższa zdolność operatorów globalnych i skandynawskich w tym zakresie. Jest to możliwe dzięki innowacyjnej architekturze systemu oraz wysokiej specjalizacji operatora. Elastyczność w podejściu

do każdego zlecenia pozwala klientom na większą swobodę w ich planach produkcyjnych, sprzedażowych i innych. Oferta Enterprise Logistics cechuje się uniwersalnością, obejmując obsługę ładunków drobnicowych wymagających przewozu w temperaturze kontrolowanej. To rzadkość na rynku. W ramach systemu zrealizujemy przewóz towarów niebezpiecznych, oraz przesyłek o nieznormalizowanych formatach. Własny oddział z magazynem i agencją celną

w Norwegii oraz własny tabor zapewniają niezależność działania. Najwyższa efektywność systemu drobnicowego Enterprise Logistics została doceniona specjalnym wyróżnieniem w badaniu satysfakcji klientów Operator Logistyczny Roku.

Materiał przygotowany przez



Konferencja „Pulsu Biznesu”, 10 czerwca 2015 r., Warszawa, Stadion Narodowy

Rozwijaj biznes z najlepszymi



Piotr KRUPA
prezes Kruka

Piotr VOELKEL
założyciel Grupy Vox

Krzysztof OLEKSOWICZ
twórca Inter Carsu

Wojciech SOBIERAJ
prezes Alior Banku

4 ikony polskiego biznesu w jednym miejscu

4 wizjonerów, których firmy skutecznie rywalizują ze światowymi potęgami

4 drogi do rynkowego sukcesu

4 liderów innowacji

4 filozofie prowadzenia biznesu

4 przedsiębiorców, którzy podzielą się z Tobą swoimi doświadczeniami

Weź przykład z **Wojciecha Sobieraja**, dla którego każde warunki są dobre, by wystartować z nową inwestycją.

Skorzystaj z porad **Krzysztofa Oleksowicza** i dowiedz się, jak z lokalnej marki wykreować globalną.

Wykorzystaj doświadczenie **Piotra Voelkela**, rozbudź w sobie ciekawość i rusz pod prąd.

Dowiedz się od **Piotra Krupy**, jak przełożyć kulturę organizacyjną na wzrost wartości firmy.

Organizator



Patron
medialny

Bankier.pl

Więcej informacji - konferencje.pb.pl

Masz pytanie? Zadzwoń lub napisz: 22 333 97 77, szkolenia@pb.pl

Jedność w wielości

Kultura korporacyjna Skandynawów różni się od innych. Z czego to wynika?

Deklarowane przez Skandynawów wartości, które są dla nich podstawą stosunków zawodowych, wydają się na tyle uniwersalne, że aż oczywiste.

– Jeśli miałbym wymienić zasadnicze cechy naszego stylu zarządzania, to byłyby to: płaska struktura organizacyjna, zarządzanie oparte na zaufaniu i wartościach, a także nieformalna, przyjazna atmosfera w pracy – mówi Roger Andersson, dyrektor zarządzający Vastint Poland.

Uwarunkowania kulturowe

Korzenie narodowe i kulturowe zaplecze bardzo wpływają na sposoby budowania organizacji i ich zarządzanie.

– Przedsiębiorstwa w Anglii czy Japonii, w Polsce czy Norwegii mogą wyglądać podobnie z zewnątrz, ale niekoniecznie okazują się takie same, gdy zobaczysz ich funkcjonowanie od środka. Stosunek do hierarchii, dystans między szefem a pracownikiem, lojalność wobec organizacji itd. różnią się znacząco w różnych kulturach korporacyjnych – twierdzi Ewa Danela Burdon, właścicielka firmy doradczej Perfect

Connection, prezes Norwesko-Polskiej Izby Handlowej.

Skandynawski model pracy często się określa jako równościowy, braterski i transparentny. Najbliższy mu do stylu azjatyckiego, w którym również ważne są długoterminowe działania, integracja pracowników i kolektywizm podejmowania decyzji. Natomiast najmniej wspólnego ma model skandynawski ze stylem anglosaskim, skupiającym się głównie na krótkookresowych zyskach i propagujący twardą walkę w organizacji i agresywną konkurencję na rynku.

– Skandynawowie nie są ceremonialni jak Azjaci, przede wszystkim nie koncentrują się na pieniądzu. Nie sprawdza się również wśród nich amerykański ideał przeskokowania „od pucybuta do milionera”. Oczywiście nie dało się uniknąć przenikania do Skandynawii języka korporacyjnego, ale samo pojęcie korporacji nie jest wygodne w ustach Skandynawów – uważa dr Włodzimierz Pessel, skandy-nawista z Collegium Civitas.

Skandynawski styl zarządzania stanowi więc odzwierciedlenie ducha nordyckiej kultury społecznej. Przy tym nie wolno zapominać, że Szwedzi nie są Duńczykami, a Islandczycy nie są Norwegami. Północ jest zróżnicowana pod wieloma względami.



► **SOLIDNE PODSTAWY:** Na skandynawski styl zarządzania wpływają nasze korzenie. Podstawę naszej kultury i modelu pracy stanowi holdowanie otwartości, uczciwości i wzajemnemu szacunkowi – mówi Roger Andersson, dyrektor zarządzający Vastint Poland. [FOT. ARC]

– Ale jedność w wielości zapewnią tam podstawowe osiągnięcia cywilizacyjne: wysoki poziom społeczeństwa, czyli umiejętność współpracy międzyludzkiej, dbanie o więzi, wdrożony przez państwa opiekuńczy egalitaryzm i coś, co nazywam rozwinęłą kulturą dyskursu: osiąganiem

konsensu w grupie przez „przegadanie” problemów, celów i założeń – tłumaczy dr Włodzimierz Pessel.

Doceniony pracownik

Zdaniem ekspertów, trudno nie polubić skandynawskiego stylu pracy, kiedy już się trafi do firmy zarządzanej według

tamtejszych kulturowych uwarunkowań.

– To pozwala budować sukces ekonomiczny w oparciu o pracę zespołową, osiąganie konsensusu i kompromisowe rozstrzygnięcia, a nie ostrą, brutalną rywalizację i konfrontacyjne rozgrywki – zauważa prof. dr hab. Włodzimierz Anioł, prezes Norden Centrum.

W skandynawskiej kulturze organizacyjnej pracownicy mają wpływ na to, co robią, a przełożeni zabiegają, by lubili swoje zadania. Pracownicy mają też osiągać poczucie, że wnoszą wkład w organizację, która ich zatrudnia, przez co również czują, że kontrolując własne życie, jednocześnie przekształcają rzeczywistość.

– W zarządzaniu kierujemy się zaufaniem i zachęcamy pracowników do podejmowania samodzielnego decyzji. Duży nacisk kładziemy również na zapewnienie przyjaznego środowiska pracy i zachowanie zdrowego balansu między pracą a życiem osobistym. Nasi pracownicy dzielą się to pozytywne nastawienie, o czym najlepiej świadczą mała rotacja personelu – komentuje Roger Andersson.

Duch nordycki

Skandynawska kultura korporacyjna różni się nie tylko od amerykańskiego czy azjatyckiego modelu zarządzania, ale też

od modeli innych krajów europejskich. Poza wymienionymi już cechami, wśród których są m.in. płaskie, niehierarchiczne struktury zarządzania, dobrze rozwinięte formy dialogu i współpraca na wszystkich szczeblach, przejrzystość w działaniu, duża rola nieformalnych kontaktów, specjaliści dostrzegają jeszcze inne unikatowe składowe tego stylu.

– Charakterystyczna właściwość nordyckiego stylu to profesjonalizm. Przy tym tamtejszych menedżerów wyróżniają umiar i skromność, co dotyczy szefów nawet największych koncernów – podkreśla prof. dr hab. Włodzimierz Anioł.

Od jakiegoś czasu w Skandynawii dużą wagę przywiązuje się także do utrzymania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym. Stąd m.in. rosnąca popularność ojcowskich urlopów rodzicielskich.

Nawet najbardziej zajęci i oddani pracy mieszkańcy Skandynawii szanują czas poświęcany rodzinom i przyjaciołom. W większych i mniejszych firmach często panuje rodzinna atmosfera. Pracownicy skracają dystans i stają się sobie bliżsi niezależnie od służbowego stanowiska, różnicy wieku czy stażu pracy – podsumowuje prof. dr hab. Włodzimierz Anioł. ©

Joanna Dobosiewicz

j.dobosiewicz@pb.pl • 22-333-99-31

Rozmowa z Fredrikiem Valentinem, dyrektorem generalnym Stena Recycling Poland

Odpady to cenny surowiec — wzrasta świadomość polskich przedsiębiorców

Szwecja od lat jest liderem efektywnego zarządzania odpadami. Jak wygląda polski rynek gospodarowania odpadami na tle rynku szwedzkiego?

Fredrik Valentin, dyrektor generalny Stena Recycling Poland: Rynek gospodarowania odpadami w Polsce podlega zmianom, między innymi pod wpływem unijnych przepisów środowiskowych podnoszących wymagany poziom odzysku i recyklingu odpadów. Także przedsiębiorcy stawiają sobie coraz wyższe cele. Na przykład jeden z naszych klientów podczas wznoszenia budynku biurowego ubiegał się o certyfikat LEED i musiał wykazać 75-procentowy odzysk surowców z odpadów powstających na terenie inwestycji. To wynik zdecydowanie powyżej normy, ale dzięki zastosowaniu naszych innowacyjnych rozwiązań było to możliwe.

Czy zachodzące zmiany wpływają na biznes recyklingowy?

Wyższa świadomość ekologiczna w połączeniu z rosnącym zrozumieniem wartości odpadów wpływa na wzrost wymagań wobec firm zajmujących się recyklingiem. Przedsiębiorcy oczekują już nie tylko odbioru odpadów, ale również współpracy z part-



nerem, który pomoże im zrealizować określone cele i przejmie

od nich obowiązki organizacyjne, czyli znajdzie odpowiednie rozwiązania na sortowanie, gromadzenie, transport i zagospodarowanie odpadów powstających w przedsiębiorstwie. Nadal jesteśmy jedną z niewielu firm na polskim rynku, oferujących kompleksowe rozwiązania w tej dziedzinie.

Czego Polska może nauczyć się od Szwecji?

Przed wszystkim tego, że możliwe jest myślenie w kategorii win-win (wygrany-wygrany) w zarządzaniu odpadami. Współpraca z profesjonalnym partnerem, takim jak Stena, skutkuje odpowiedzialnie i właściwie zagospodarowanymi odpadami, co przynosi klientowi prawdziwą wartość finansową, ale wygrywa

też środowisko. W Polsce nie jest to jeszcze powszechny sposób myślenia. W naszym kraju nadal istnieje „szara strefa” odpadów, zwłaszcza wśród mniejszych graczy na rynku. Dla przykładu, gdy rozpoczynamy współpracę z klientem, dostajemy informację, że będziemy cyklicznie odbierać 10 ton papieru, tymczasem już po pierwszym odbiorze i ważeniu, wiemy, że materiału jest dużo więcej. Dodatkowo po wstępnej analizie zwykle udaje się nam wyselekcjonować z odpadów także inne surowce. Te działania bez wątpienia przynoszą klientowi finansowe korzyści, czyli dochód uzyskany z przekazania odpadów. Dlatego powinniśmy połączyć powszechne w Szwecji podejście win-win z przejrzystą i szczegółową kontrolą wszystkich procesów związanych z gospodarowaniem odpadami, aby te działania przyniosły klientowi jak największą wartość.

Właściwe gospodarowanie odpadami przynosi więc zarówno finansowe, jak i środowiskowe korzyści?

Tak. Świadomy klient, który współpracuje z poważnym partnerem, może osiągnąć wiele korzyści nie tylko dla środowiska, ale też w dziedzinach logistyki, bezpieczeństwa oraz wy-

dajności. Na przykład w jednej z firm produkującej sprzęt AGD, zatrudniającej ponad 2000 pracowników, dzięki zmianie systemu gromadzenia odpadów i opróżniania pojemników wyeliminowaliśmy 70 proc. czynności manualnych, co wpłynęło na podniesienie bezpieczeństwa pracowników. Z kolei u klienta z branży motoryzacyjnej zastosowanie odpowiednich urządzeń redukujących objętość surowców pozwoliło zmniejszyć liczbę transportów zewnętrznych o około 80 proc., minimalizując koszty i ograniczając emisję dwutlenku węgla. Nasze doświadczenie we współpracy z firmami z różnych sektorów przemysłu pokazuje, że profesjonalne podejście może skutkować redukcją kosztów gospodarki odpadami o 50 tys. zł rocznie. Punktem wyjścia do udoskonalenia powinna być ścisła i partnerska współpraca między przedsiębiorstwem a firmą zajmującą się gospodarką odpadami.

Materiał przygotowany przez





Budowanie trwałego sukcesu finansowego.

Razem.

W Banku SEB mamy długą tradycję bliskiej współpracy z naszymi klientami. Wiemy, jak wiele potrzeba, aby zbudować silną i długotrwałą relację: słuchamy, rozumiemy, doradzamy – wspólnie realizujemy najlepsze finansowe rozwiązania dla naszych klientów.

Jako wiodący bank korporacyjny w Północnej Europie z kompletnym portfolio usług finansowych, pomożemy Ci rosnąć i rozwijać Twój biznes w Polsce. Razem zbudujemy trwały sukces finansowy.

seb.pl



SEB