

Kierunek Skandynawia

Działalność gospodarcza w Danii,
Finlandii, Szwecji i Norwegii



Partnerzy: _____



Publikacja:

Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza

Ul. Wiśniowa 40B lok.9

02-520 Warszawa

Tel. 22 849 74 14

www.spcc.pl

e-mail: spcc@spcc.pl

Copyright by Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza, Warszawa, Polska, 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zdjęcia (od góry):

- s. 5 Tadeusz Karolak, Agnieszka Latko, Rafał Grodek, Agata Pawelec, Michał Święcicki
- s. 16 Krzysztof Miegoń, Harri Reiman, Marek Pawluczuk, Dominika Granowska, Johan Puotila
- s. 26 Bogdan Wieczorek, Wojciech Koziejowski, Piotr Hajda, Wojciech Koziejowski, Tadeusz Karolak
- s. 36 Magdalena Marek, Magdalena Marek, Rafał Grodek, Grzegorz Sułek, Tadeusz Karolak

Spis treści

Wstęp	4
1. Dania	5
1.1. Obecna sytuacja gospodarcza	6
1.2. Regulacje prawne i podatkowe	8
1.3. Różnice kulturowe a biznes	12
1.4. Transport i logistyka – możliwości współpracy	14
2. Finlandia	16
2.1. Obecna sytuacja gospodarcza	17
2.2. Regulacje prawne i podatkowe	18
2.3. Różnice kulturowe a biznes	22
2.4. Transport i logistyka – możliwości współpracy	24
3. Norwegia	26
3.1. Obecna sytuacja gospodarcza i perspektywy współpracy	27
3.2. Regulacje prawne i podatkowe	28
3.3. Różnice kulturowe a biznes	32
3.4. Transport i logistyka – możliwości współpracy	33
4. Szwecja	36
4.1. Obecna sytuacja gospodarcza i perspektywy współpracy	37
4.2. Regulacje prawne i podatkowe	39
4.3. Różnice kulturowe a biznes	43
4.4. Transport i logistyka – możliwości współpracy	45
5. Baza linków i instytucji	47

Wstęp

Dobra sytuacja gospodarcza w krajach skandynawskich oraz korzystny klimat do prowadzenia biznesu, potwierdzony między innymi przez Bank Światowy w raporcie „Doing Business 2014”, sprawiają, że wzrasta zainteresowanie krajami nordyckimi jako potencjalnymi rynkami eksportowymi czy inwestycyjnymi.

Polscy przedsiębiorcy z coraz większym zainteresowaniem spoglądają w stronę Danii, Finlandii, Norwegii czy Szwecji. Przykłady polskich firm, które z sukcesem działają na tych rynkach, jeszcze bardziej zachęcają do poszukiwania informacji na temat prowadzenia biznesu w Skandynawii. Potwierdzają to również liczne zapytania wpływające do Izby.

Wychodząc naprzeciw tym potrzebom, Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza wspólnie z ekspertami z firm członkowskich przygotowała publikację pt. „Kierunek Skandynawia”, w której obok charakterystyki aktualnej sytuacji gospodarczej każdego z krajów skandynawskich, omówione zostały najważniejsze zagadnienia prawno-podatkowe związane z prowadzeniem działalności gospodarczej, kwestie dotyczące transportu i logistyki oraz różnice kulturowe w biznesie, o których warto wiedzieć szukając partnerów biznesowych w tym regionie.

Mamy nadzieję, że niniejsza publikacja dostarczy Państwu potrzebnych informacji na temat specyfiki prowadzenia biznesu w Danii, Finlandii, Norwegii i Szwecji.

Życzymy przyjemnej lektury.

*Agnieszka Kowalcze,
Dyrektor Skandynawsko-Polskiej Izby Gospodarczej*

*Carsten Nilsen,
Przewodniczący Zarządu Skandynawsko-Polskiej Izby Gospodarczej*



DANIA

Obecna sytuacja gospodarcza

Informacje ogólne

Dania osiąga dobre wyniki w międzynarodowych rankingach. Duńczycy byli wielokrotnie uznawani za najszcześniejszy naród na świecie¹, o czym świadczy m.in. ich zamożność i wysoki poziom życia. Duńczycy uważają warunki pracy w swoim kraju za dobre, towarzyszy im znakomity work-life balance, równe traktowanie obywateli, a także wysoki poziom edukacji. Jakość środowiska, zaangażowanie obywatelskie oraz zaufanie do instytucji publicznych jest także wysokie. Finanse publiczne są w stosunkowo dobrym stanie pomimo wstrząsów gospodarczych ostatnich lat. Poziom inflacji jest niski i stabilny. Te wyniki są rezultatem dobrej polityki oraz sprawnie funkcjonujących instytucji².

Duńska gospodarka powoli wychodzi z kryzysu

W ostatnich latach, duńska gospodarka doświadczyła zarówno wzrostu gospodarczego jak i wzrostu zatrudnienia. Perspektywy dla ogólnego wzrostu za rok 2013 wydają się dobre i są powody do ostrożnego optymizmu wskazującego na to, że skutki kryzysu finansowego powoli zaczynają mijać. Wygląda na to, że ta tendencja będzie się utrzymywać w najbliższych latach. Wzrost PKB w 2014 r. jest prognozowany na poziomie 1,5%, a z kolei w 2015r. – na poziomie 2%.

Konsumpcja prywatna, która była na stosunkowo niskim poziomie, powinna powoli wzrastać, rośnie także eksport.

Inwestycje były na niskim poziomie przez dłuższy czas, ale ponieważ gospodarka zaczyna się ożywiać można spodziewać się wzrastającej aktywności inwestycyjnej – również ze względu na nadal niski poziom stóp procentowych. Poprawa sytuacji gospodarczej w roku 2013 jest już odczuwalna na rynku pracy. Według oficjalnych statystyk, w poprzednim roku zostało utworzonych ok. 25 tys. nowych miejsc pracy. Wraz z wzrostem gospodarki w najbliższych kwartałach powinna się także poprawiać sytuacja na rynku pracy.

Konsumpcja prywatna, poziom inflacji oraz stopy procentowe

Wydatki konsumpcyjne pozostają na tym samym poziomie co w 2012 r., pomimo wysokich płac realnych, obniżki podatków, wzrostu zatrudnienia, niższych stóp procentowych, wyższych cen na rynku mieszkaniowym

oraz znacznie większego zaufania konsumentów niż rok temu.

Inflacja w 2013 r. oscylowała wokół poziomu 0,8% i jest to najmniejszy poziom wzrostu cen od 1953r. Głównym powodem tego stanu jest niska presja płacowa, jako że bezrobocie pozostaje nadal na relatywnie wysokim poziomie. Dodatkowo, osiągnięcie tego stanu było możliwe z powodu złagodzenia niektórych podatków i opłat, zwłaszcza likwidacji tzw. *fat tax*. Spadły ceny energii, korzystny był także kurs wymiany duńskiej korony.

Prawdopodobnie większość prywatnego sektora podejmie negocjacje umów zbiorowych w 2014 r., płace zatem nieznacznie pójdą w górę, dotrzymując jednak tempa inflacji.

W ostatnich miesiącach spadły także stopy procentowe. W 2014 roku Bank Centralny może być zmuszony podnieść jednostronnie stopy procentowe z racji polityki stałego kursu wymiany. Jednakże zmiany będą minimalne, na poziomie 0,1% i nie powinny wpłynąć na duńską gospodarkę, która w kolejnym roku powinna skorzystać na niskim poziomie stóp procentowych. Różnica poziomu stóp w stosunku do strefy euro powinna się wyrównywać w 2015, ale nadal pozostaną one na niskim poziomie, ponieważ Europejski Bank Centralny dąży do utrzymania niskiego poziomu jeszcze przez długi czas.

Ożywienie na rynku pracy

Kryzys gospodarczy negatywnie wpłynął na rozwój rynku pracy, chociaż najgorszy okres na tym rynku miał miejsce kilka lat temu. Pomimo tego, że przybyło nowych miejsc pracy, poziom zatrudnienia pozostaje stosunkowo niski – miejsc pracy jest mniej o 170 000 w porównaniu do poziomu sprzed kryzysu. Wzrost zatrudnienia w ciągu ostatniego roku miał miejsce głównie w sektorze publicznym, gdzie przybyło 10 tys. nowych miejsc pracy. Jest to wynik zakończonej konsolidacji sektora publicznego, która nastąpiła po latach nadmiernych wydatków rządowych. Rośnie także zatrudnienie w sektorze prywatnym.

Trzeba podkreślić, że rynek pracy był przegrzany przed wybuchem kryzysu finansowego, więc nie powinniśmy żywić szczególnej nadziei, że rynek się podniesie i miejsca pracy zostaną odzyskane w krótkim czasie – taki stan rzeczy doprowadziłby do niedoborów siły roboczej i niósł ze sobą dalsze ryzyko przegrzania.

W przyszłości istnieje możliwość, że zatrudnienie wzrośnie z powodu rosnących potrzeb na rynku pracy – siła robocza zazwyczaj reaguje z pew-

¹ Według sondażu przeprowadzonego przez grupę Gallup World Poll (Helliwell et al., 2013)

² OECD Economic Surveys – Denmark, January 2014, Overview

nym opóźnieniem. Biorąc pod uwagę nieznaczny wzrost gospodarczy, zatrudnienie prawdopodobnie będzie rosnać powoli. Niewielki optymizm dotyczący rynku pracy opiera się m.in. o liczbę nowych ofert pracy online, która jest na najwyższym poziomie od 2008 r.

Eksport i import

Podczas gdy konsumpcja prywatna pozostaje na niższym poziomie w porównaniu do poziomu sprzed kryzysu, eksport odzyskał utracony potencjał. Handel zaczął się podnosić wiosną zeszłego roku, dzięki sygnałom ożywienia gospodarczego w Europie i częściowemu odbudowaniu konkurencyjności płac w Danii w ostatnich latach. W latach poprzedzających kryzys, pensje w Danii rosły znacznie szybciej w porównaniu z innymi krajami, z którymi posiada relacje handlowe – czynnik ten w powiązaniu z opóźnionym wzrostem produktywności w tym samym okresie oznaczał, iż koszty w Danii rosły bardziej niż w sąsiednich państwach.

Poziom importu wzrósł na mniejszą skalę niż poziom eksportu, co znajduje odzwierciedlenie w nadwyżkach w bilansie handlowym. Niski wzrost importu, mimo osłabionej konkurencyjności Danii, można przypisać wzrostowi gospodarczemu, który pozostaje bardzo słaby – zarówno konsumpcja, jak i poziom inwestycji nadal są pod wpływem kryzysu i tak długo jak ten stan będzie trwał, poziom importu także się nie podniesie.

Stosunkowo silny poziom eksportu i niski poziom importu pozwoliły osiągnąć znaczną nadwyżkę w bilansie handlu zagranicznego. W poprzednim roku, nadwyżka ta sięgnęła 102mld DKK – jest to najwyższy poziom od 2011 roku.

Oprócz imponującej nadwyżki w handlu, Dania skorzystała także na wzroście poziomu dochodów z zagranicy i dochodu z aktywów zagranicznych. Indeks GNI (Gross National Income) jest o 67mld DKK wyższy niż indeks GDP.

Poziom inwestycji

Jedną z kluczowych konsekwencji kryzysu był znaczący spadek aktywności inwestycyjnej firm. Spoglądając na poziom inwestycji, warto jest dokonać rozróżnienia na ich dwa rodzaje – mianowicie inwestycje budowlane i inwestycje maszynowe. Inwestycje obu typów spadły znacząco na początku kryzysu, jednak inwestycje maszynowe zaczęły znów wzrastać. Niski poziom inwestycji budowlanych nie powinien dziwić, zważywszy na poziom przeinwestowania w tym obszarze przed kryzysem. Należy się jednak spodziewać nieznacznego wzrostu inwestycji chociażby w budownictwie mieszkaniowym. Krótkoterminowe konsekwencje wzrostu w sektorze inwestycji maszynowych są ograniczone, ale z kolei tego typu inwestycje odgrywają ważną rolę w długoterminowym potencjale wzrostu, jako że sprawnie działający kapitał trwały przyczynia się do wzrostu produktywności siły roboczej. Także sektor publiczny będzie motorem inwestycji w tym roku poprzez projekty rządowe i infrastrukturalne – rozwój inwestycji szacowany jest na poziomie 3% w tym roku, a 5% w roku 2015.

Finanse publiczne pod kontrolą

W czasach przed kryzysem wydatki publiczne wzrastały szybciej niż planowano. W ostatnich latach wprowadzono ściślejszą kontrolę, zwłaszcza jeśli chodzi o wydatki na poziomie gmin i regionów. Zaostrzone kontrole były konieczne, natomiast niezamierzonym efektem ubocznym był mniejszy niż planowano wzrost konsumpcji publicznej. Obecnie stanowi ona około 28% PKB, czyli znacznie więcej niż norma dla duńskiej gospodarki. Wzrost konsumpcji w cenach stałych w 2013 roku oznacza, że nie ma więcej miejsca na dalszy wzrost w obecnym roku, jeśli cele budżetowe mają zostać osiągnięte.

*Artykuł przygotowany na podstawie
Danske Bank Nordic Outlook – Economic and Financial Trends,
December 2013, March 2014.*

[Danske Bank Disclosure and General Disclaimer](#)

Regulacje prawne i podatkowe

Rozpoczynając działalność gospodarczą w Danii należy rozważyć kilka stosownych kwestii. Niniejszy artykuł omawia niektóre występujące kwestie prawne, podatkowe i biznesowe.

Prawo spółek

Duński Urząd ds. Biznesu („Danish Business Authority”, „DBA”), będący agendą duńskiego Ministerstwa ds. Gospodarki i Biznesu, jest jedynym urzędem, w którym należy dokonywać rejestracji spółek i gdzie można uzyskiwać informacje o wszystkich duńskich spółkach, niezależnie od ich formy prawnej. Rejestracji duńskich spółek – podobnie jak wszelkich późniejszych zmian ich dotyczących – można dokonywać elektronicznie (www.webreg-portal.dk), ze skutkiem z dnia na dzień.¹ DBA udostępnia także część informacji dotyczących zarejestrowanych spółek (np. skróty pełnej listy członków rad dyrektorów, członków zarządu, audytorów itp.) dostępnych on-line, w Centralnym Rejestrze Biznesowym (www.CVR.dk).²

Publiczne spółki z o.o. („Aktieselskaber”)

Publiczna spółka z o.o. („Aktieselskaber”, skróty „A/S”) jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością regulowaną przepisami duńskiej ustawy o publicznych spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością.³ Minimalny kapitał zakładowy duńskiej spółki typu A/S wynosi 500.000 DKK (bądź też ekwiwalent tej kwoty w EUR) i musi zostać wniesiony w gotówce bądź w aktywach.⁴ Od 1 marca 2011 r. ustawa o spółkach zezwala na częściowe wpłacenie kapitału zakładowego spółki w związku z zawianiem spółki. Akcjonariusze mogą zatem zdecydować się na ograniczenie wpłaty kapitału udziałowego do kwoty równej 25 % całego kapitału zakładowego, ale nie mniej niż 50.000 DKK. Zgodnie z ustawą o spółkach publiczne i prywatne spółki z ograniczoną odpowiedzialnością mogą wybrać jedną z poniższych alternatywnych struktur zarządzania:

- tradycyjną duńską strukturę zarządzania, w której codzienne zarządzanie spółką realizuje rada wykonawcza, natomiast rada dyrektorów (która w przypadku A/S musi liczyć co najmniej 3 członków) sprawuje funkcję zarządu ogólnego i strategicznego, jak również określone funkcje nadzorcze (tak zwana „półtorastopniowa” struktura zarządcza);
- bądź dwustopniową strukturą zarządczą (inspirowaną rozwiązaniami nie-

mieckimi), w której wszystkie funkcje zarządzania pozostają w gestii zarządu, a rada nadzorcza (licząca w przypadku A/S co najmniej 3 członków) sprawuje jedynie funkcje nadzorcze. To rozwiązanie jest stosowane rzadko.⁵

Prywatne spółki z o.o. („Anpartsselskaber”)

Prywatna spółka z o.o. („Anpartsselskaber”, skróty „ApS”) jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością regulowaną przepisami duńskiej ustawy o prywatnych spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością.⁶ Przepisy regulujące ApS i A/S są w dużej mierze podobne. W porównaniu do A/S wspólnicy ApS mają jednak większą swobodę decydowania o tym, jak zorganizować sprawy spółki.⁷ Opłacony kapitał udziałowy ApS musi wynosić co najmniej 50.000 DKK lub ekwiwalent tej kwoty w EUR.⁸

Prywatne spółki z o.o. („Iværksætterselskaber”)

Zawijywanie prywatnych spółek z o.o. typu „Iværksætterselskaber” (skróty „IVS”), jest możliwe od 1 stycznia 2014 roku. IVS jest spółką z ograniczoną odpowiedzialnością regulowaną przepisami duńskiej ustawy o prywatnych spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością. Przepisy regulujące IVS są niemal identyczne z dotyczącymi ApS. IVS musi mieć wpłacony kapitał zakładowy o wartości co najmniej 1 DKK (bądź ekwiwalentu tej kwoty w EUR). Minimalnie 25% rocznego zysku IVS przeznaczane jest na obowiązkowy fundusz rezerwowy. Wyплаты dywidendy stają się możliwe dopiero, gdy suma kapitału zakładowego i obowiązkowych funduszy rezerwowych osiągnie co najmniej poziom 50.000 DKK. Gdy suma kapitału zakładowego i obowiązkowych funduszy rezerwowych sięgnie kwoty 50.000 DKK, IVS może zostać zarejestrowana jako spółka typu ApS.

Spółki jawne („Interessentskaber”)

Spółki jawne („Interessentskaber”, skróty „I/S”) zawiązuje się poprzez zawarcie umowy spółki. Treść takiej umowy nie jest regulowana przepisami prawa, ale duńska ustawa o przedsięwzięciach komercyjnych określa niektóre ogólne aspekty spółek jawnych. Wspólnicy spółki jawnej są solidarnie odpowiedzialni za zobowiązania spółki. Z wyjątkiem występowania w kwestiach podatkowych spółkę jawną uznaje się za osobną jednostkę prawną. Spółka jawna podlega rejestracji w DBA, jeśli wszyscy jej wspólnicy są objęci zasadą ograniczonej odpowiedzialności.

¹ W chwili obecnej w Polsce można zarejestrować on-line jedynie sp. z o.o. przy wykorzystaniu elektronicznego wzorca umowy (tzw. S24). W praktyce rejestracja takiej spółki trwa od jednego do kilku dni, przy czym elektroniczne podpisanie umowy spółki (brak formy aktu notarialnego), złożenie i opłacenie wniosku zajmuje ok. godzinę czasu.

² Podobnie jak w Polsce, informacje i odpisy z duńskiego rejestru spółek są co do zasady bezpłatne i można je pobierać w formie elektronicznej.

³ Duńskie publiczne spółki z ograniczoną odpowiedzialnością („Aktieselskaber”, skróty „A/S”) są zbliżoną formą prawną do polskich spółek akcyjnych.

⁴ W polskiej spółce akcyjnej minimalny kapitał zakładowy wynosi 100.000 zł.

⁵ To rozwiązanie funkcjonuje w polskim prawie w przypadku sp. z o.o. i spółek akcyjnych.

⁶ Duńskie prywatne spółki z ograniczoną odpowiedzialnością („Anpartsselskaber”, skróty „ApS”) są zbliżoną formą prawną do polskich spółek z o.o.

⁷ Podobnie jest w przypadku różnic pomiędzy polskimi sp. z o.o. a spółkami akcyjnymi.

⁸ W polskiej sp. z o.o. kapitał minimalny wynosi 5.000 zł.

Spółki komandytowe („Kommanditselskaber”)

Spółki komandytowe („Kommanditselskaber”, skrót „K/S”) muszą mieć jednego lub więcej „komplementariuszy”, odpowiedzialnych bez ograniczenia za zobowiązania spółki, a także kilku „komandytariuszy”, których odpowiedzialność jest ograniczona maksymalnie do wysokości kapitału, jaki wnieśli do spółki. Komplementariuszami mogą być spółki z ograniczoną odpowiedzialnością.⁹ Umowa spółki reguluje funkcjonowanie spółki komandytowej i musi być zarejestrowana w DBA.

Spółki z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości udziałów („Partnerselskaber”)

Spółki z odpowiedzialnością ograniczoną do wysokości udziałów („Partnerselskaber”, skrót „P/S”) charakteryzują się tym, że jednym lub większą ilością wspólników z ograniczoną odpowiedzialnością są publiczne spółki z o.o., których odpowiedzialność jest ograniczona do wysokości całego kapitału zakładowego bądź konkretnych kwot wydzielonych w udziałach. Ten rodzaj spółki jest zatem wariantem spółki komandytowej. P/S łączy w sobie najlepsze elementy A/S (ograniczona odpowiedzialność) oraz K/S (transparentność – opodatkowanie poszczególnych wspólników w proporcji do ich udziału w spółce). P/S są coraz popularniejsze w Danii – zwłaszcza w kręgach kancelarii prawnych.

Prawo gospodarcze

Biurokracja w Danii jest niewielka, korupcja (prawie) nie występuje, istnieje natomiast nacisk na łagodzenie narzucanych przedsiębiorstwom obciążeń administracyjnych.

W odniesieniu do umów niewielka ilość bezwzględnie obowiązujących przepisów dotyczy relacji B2B (biznes-biznes).¹⁰

Ustawa o sprzedaży towarów odnosi się do wszystkich umów, z wyjątkiem umów sprzedaży nieruchomości, gdzie dwie strony umowy mają miejsce swojej działalności gospodarczej w Danii. Ta sama ustawa reguluje także sprzedaż konsumencką (przepisy bezwzględnie obowiązujące). Sprzedaż konsumencka podlega również przepisom duńskiej ustawy o umowach konsumenckich.

Prawo pracy i zatrudnienie

Duńskie prawo pracy i przepisy o zatrudnieniu bazują na trzech zasadniczych filarach:

1. Umowy zbiorowe między organizacjami pracodawców a związkami zawodowymi pracowników.
2. Umowy indywidualne między pracodawcami a pracownikami.
3. Ustawodawstwo duńskie.

Jeśli chodzi o umowy zbiorowe, znaczna część duńskich pracowników jest zatrudniana na podstawie umów zbiorowych zawieranych przez dwie strony danej branży: związki zawodowe pracowników i organizacje pracodawców.¹¹ Na tle innych krajów udział zarówno pracodawców, jak i pracowników zrzeszonych w stowarzyszeniu bądź związku zawodowym jest bardzo wysoki.

W umowach indywidualnych pracodawca i pracownik mogą uzgodnić warunki zatrudnienia, np. wynagrodzenie, okres wypowiedzenia itp. Respektowane musi być oczywiście obowiązujące duńskie prawo. Nie istnieje ustawowa płaca minimalna, ale umowy zbiorowe określają w każdym przypadku poziom minimalnego wynagrodzenia przewidzianego dla objętych nimi pracowników.

Jeśli chodzi o ustawodawstwo duńskie, pracownicy pobierający wynagrodzenie podlegają duńskiej ustawie o pracownikach pobierających wynagrodzenie, a w wielu przypadkach także postanowieniom umowy zbiorowej; pracownicy fizyczni (robotnicy) objęci są zazwyczaj umowami zbiorowymi, z których większość jest negocjowana z odpowiednim związkiem zawodowym – jednym bądź kilkoma. Ustawa o pracownikach pobierających wynagrodzenie reguluje większość kwestii istotnych dla relacji pracodawcy z pracownikiem. Należy zauważyć, że niedozwolone są odstępstwa od ustawy na niekorzyść pracownika. Ustawa wyznacza tym samym „standard minimalny” dla tej kategorii pracowników.¹²

Gdy zagraniczna spółka wysyła czasowo pracowników do Danii, do takiego oddelegowania zastosowanie mają określone obowiązujące przepisy duńskiego prawa. Zostały one zawarte w duńskiej ustawie o delegowaniu pracowników i obowiązują wszystkich pracowników oddelegowanych czasowo do pracy w Danii. Wspomniane bezwzględnie obowiązujące przepisy określają np. maksymalny wymiar godzin pracy (48 godzin tygodniowo) oraz minimalny czas odpoczynku od pracy, określony na co najmniej 5 tygodni urlopu, równe wynagradzanie kobiet i mężczyzn oraz zasady bhp w miejscu pracy.

Zgodnie z duńską ustawą o delegowaniu pracowników zagraniczne spółki mają obowiązek przekazywania określonych informacji do duńskiej Agencji Handlu i Spółek w sytuacji czasowej wysyłki pracownika do Danii w związku ze świadczeniem usług przez spółkę.

Prawo budowlane

Charakterystyczne dla duńskich umów o roboty budowlane jest to, iż bazują one na uzgodnionych dokumentach, a nie na aktach prawnych. Większość umów między pracodawcami a wykonawcami robót budowlanych jest oparta na określonych warunkach ogólnych dostarczania materiałów i realizacji prac w sektorze budowlanym i inżynierskim bądź na kontraktach na wykonanie „pod klucz”. Umo-

⁹ Identyczne rozwiązania dotyczące zasad odpowiedzialności wspólników obowiązują w przypadku polskiej spółki komandytowej.

¹⁰ W przypadku formy prawnej umów, w Danii przeważają umowy ustne i proste umowy pisemne. Umowy w formie aktu notarialnego są w zasadzie nieznanne. Udział duńskich notariuszy w życiu gospodarczym ogranicza się głównie do relacji związanych z elementem zagranicznym np. notarialne poświadczanie podpisów duńskich członków zarządu w polskich spółkach kapitałowych na potrzeby prawa polskiego.

¹¹ W Polsce przeważają indywidualne umowy o pracę, a układy (porozumienia) zbiorowe występują znacznie rzadziej, niż w Danii. Duńskie związki zawodowe mają zdecydowanie silniejszą pozycję niż ich polskie odpowiedniki.

¹² Podobnie polskie prawo pracy, ustala minimalne standardy, które nie mogą zostać zmienione na niekorzyść pracownika.

wy między pracodawcą bądź, alternatywnie, wykonawcą i architektami, inżynierami i doradcami profesjonalnymi zawierane są zwykle w oparciu o „ogólne warunki usług doradczych”. Zgodnie z nadrzędną zasadą wszelkie spory wynikające z umów tego typu bądź powstające w związku z nimi rozstrzygane są przy wykorzystaniu arbitrażu, przed zinstytucjonalizowanym trybunałem wyspecjalizowanym w rozstrzyganiu sporów dotyczących dostarczania materiałów i realizacji prac w sektorze budowlanym i inżynieryjnym.

Prawo nieruchomości

Zbycie nieruchomości (gruntów i budynków) dokonuje się zwykle poprzez zawarcie umowy sprzedaży, a następnie podpisuje się stosowny akt przeniesienia własności, rejestrowany w duńskich księgach wieczystych. Akt przeniesienia własności jest dokumentem elektronicznym, a wszelkich rejestracji dokonuje się jedynie w formie elektronicznej. Wszystkie duńskie nieruchomości są wpisywane do ksiąg wieczystych prowadzonych przez Sąd Hipoteczny w miejscowości Hobro. Prowadzone przez Sąd księgi są obecnie w pełni skomputeryzowane. Informacje o prawach i obowiązkach, a także zobowiązaniach ciążyących na konkretnej nieruchomości są zatem łatwo dostępne, a kopie odpowiednich dokumentów (dotyczących użytkowania wieczystego, służebności itp.) można uzyskać szybko i przy niewielkich kosztach.¹³

Osoby niebędące obywatelami duńskimi, które nie miały uprzednio stałego adresu zamieszkania w Danii łącznie przez co najmniej 5 lat, mogą nabywać nieruchomości wyłącznie za pozwoleniem duńskiego Ministerstwa Sprawiedliwości. To samo dotyczy spółek, stowarzyszeń itp. niemających siedziby w Danii.

Obywatele UE i krajów EOG, a także spółki z UE mogą jednak nabywać nieruchomości w Danii bez pozwolenia Ministerstwa przy spełnieniu określonych wymogów – ale jedynie wówczas, gdy nabywana nieruchomość ma służyć jako niezbędna stała siedziba nabywającego, lub gdy nabycie jej jest warunkiem niezbędnym do funkcjonowania własnej działalności gospodarczej nabywcy bądź świadczenia przez niego usług. Nabycie rezydencji letniej przez osobę niebędącą rezydentem duńskim wymaga zawsze uzyskania pozwolenia Ministerstwa, które udzielane jest rzadko w sektorze budowlanym i inżynieryjnym.

Prawo podatkowe

Duński system podatkowy obejmuje podatki bezpośrednie i pośrednie. Podatki bezpośrednie obejmują podatek dochodowy i podatek od nieruchomości, natomiast głównymi podatkami pośrednimi są: podatek od towarów i usług (VAT), cła, podatki środowiskowe i akcyza.

Duński podatek dochodowy od spółek jest liniowym podatkiem korporacyjnym o stawce 25%. Stawka ta będzie sukcesywnie obniżana, a w roku 2016 osiągnie poziom 22%. Podatki dochodowe od osób fizycznych obej-

mują podatek państwowy, podatek gminny, podatek zdrowotny i podatek kościelny. Podatek państwowy jest podatkiem progresywnym płacnym w ramach dwóch progów podatkowych: dolnego i górnego. Krańcowa stopa podatkowa, uwzględniająca składki na cele społeczne, wynosi 56,5%.

W systemie duńskim funkcjonuje szereg przepisów umożliwiających podatnikom uzyskanie „wiążącej interpretacji” urzędów podatkowych. Wiążąca interpretacja jest wiążąca dla władz skarbowych na okres pięciu lat.

Międzynarodowe zatrudnianie zewnętrzne jest terminem stosowanym w sytuacji, gdy pracownicy zagranicznej spółki są udostępniani spółce duńskiej, a wykonywana przez nich praca jest „integralną częścią” funkcjonowania duńskiej spółki. To, czy dana umowa określana jest mianem umowy międzynarodowego zatrudnienia zewnętrznego, czy też mianem umowy na projekt, jest bez znaczenia. Jeśli wykonywana praca jest integralną częścią funkcjonowania duńskiej spółki, uznaje się, iż mamy do czynienia z międzynarodowym zatrudnieniem zewnętrznym. Pracownik ma obowiązek zapłacenia podatku zgodnie z zasadami przewidzianymi dla międzynarodowego zatrudnienia zewnętrznego. Oznacza to, iż pracownik jest zobowiązany zapłacić 8% składkę na cele rynku pracy i 30% podatek od zatrudnienia zewnętrznego. Duńskie spółki zatrudniające pracowników na zasadzie międzynarodowego zatrudnienia zewnętrznego muszą zapewnić, że odpowiedni podatek zostanie zapłacony i ponoszą odpowiedzialność z tego tytułu.

Przykłady międzynarodowego zatrudnienia zewnętrznego:

- Duńska spółka ogrodnicza zatrudnia pracowników zagranicznej spółki do wykonywania prac w szklarniach. Praca w szklarniach uznawana jest za integralną część biznesu firmy ogrodniczej.
- Duńska stocznia kupuje usługę malowania statku od zagranicznej spółki, której etatowi, zagraniczni pracownicy wykonują malowanie w doku. Malowanie statku jest integralną częścią biznesu stoczni.
- Duńska spółka murarska A uzyskuje kontrakt na budowę domu. Do realizacji całości prac zatrudnia zagranicznego murarza/wykonawcę prac B. B otrzymuje zapłatę dopiero po przyjęciu prac przez właściciela. Pracownicy A mają odpowiednią zdolność i mogliby sami zbudować objęty kontraktem dom, gdyby mieli na to czas. Dlatego opisana sytuacja jest integralną częścią biznesu firmy murarskiej.

Autorzy:

*Duński adwokat Lars Lauge Nielsen
Kancelaria prawna HulgaardAdvokater P/S
Birkemose Allé 41, 6000 Kolding, Dania
www.hulgaardadvokater.dk*

*Radca prawny Mirosław Stefanik
Peter Nielsen & Partner Law Office sp.k
Al. Jana Pawła II 27, 00-867 Warszawa
www.pnplaw.pl*

¹³ W Polsce od dawna istnieje możliwość sprawdzenia on-line informacji dotyczących KW. W chwili obecnej czekamy na wdrożenie w Polsce możliwości elektronicznego i odpłatnego pobierania odpisów z KW.

Tabela 1.

Rodzaj działalności ->	Aktieselskaber (A/S) (Publiczna spółka z o.o.)	Anpartsselskaber (ApS) (Prywatna spółka z o.o.)	Iværksætterselskaber (IVS) (Prywatna spółka z o.o.)	Interessentskaber (I/S) (Spółka jawna)	Kommanditselskaber (K/S) (Spółka komandytowa)	Partnerselskaber (P/S) (Spółka z odpowiedzialnością ograniczoną do wy- sokości udziałów)
Osoba prawna	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
Właściciel/współ- nik	Osoba fizyczna lub spółka	Osoba fizyczna lub spółka	Osoba fizyczna lub spółka	Co najmniej 2 osoby fizyczne	Osoba fizyczna lub spółka	Osoba fizyczna lub spółka
Odpowiedzialność właściciela/ wspólnika	Ograniczona	Ograniczona	Ograniczona	Ograniczona	Ograniczona, ale dla co najmniej jednego właściciela nieograniczona	Ograniczona
Wymagany kapitał	500.000 ¹⁴	50.000	1-49.000	Brak wymogu	Nie wymaga się konkret- nej kwoty	500.000 ¹⁵
Reprezentanci	Rada dyrektorów + Menedżer	Menedżer	Menedżer	Brak wymogu	Brak wymogu	Rada dyrektorów + Menedżer
Rejestracja	Danish Business Authority (Duński Urząd ds. Biznesu)	Danish Business Authority	Danish Business Authority	Danish Business Authority	Danish Business Authority	Danish Business Authority
Ochrona nazwy	TAK, w Danii	TAK, w Danii	TAK, w Danii	TAK, w Danii	TAK, w Danii	TAK, w Danii
Opodatkowanie	Podatek od firm (25 %)	Podatek od firm (25 %)	Podatek od firm (25 %)	Brak niezależnego opodatkowania spółki, ale właścici- ciele płacą podatki zgodnie ze swym statusem	Brak niezależnego opodatkowania spółki, ale właściciele płacą podatki zgodnie ze swym statusem	Brak niezależnego opodatkowania spółki, ale właściciele płacą po- datki zgodnie ze swym statusem

Niniejszy artykuł ma zaprezentować czytelnikom informacje natury ogólnej i służy jedynie celom informacyjnym. Jego treść nie może zastępować konkretnej porady prawnej.

¹⁴ Pod pewnymi warunkami możliwe jest częściowe opłacenie – 25% tej wartości

¹⁵ Pod pewnymi warunkami możliwe jest częściowe opłacenie – 25% tej wartości

Różnice kulturowe a biznes w Danii

Krajobraz biznesowy nowoczesnej Danii składa się z ogromnej ilości małych i średnich firm. Duńskie firmy słyną z tego, że zwykle specjalizują się nie w masowej produkcji, ale w produktach, które kładą nacisk na wygląd oraz doskonałą jakość.

Przykładowo, w przemyśle meblarskim Dania wytwarza najwyższej jakości produkty z pominięciem niższej półki oraz artykułów dla odbiorcy masowego. Duńskie firmy koncentrują się na wyspecjalizowanej, wysokomarżowej produkcji i wypracowały pozycję na pewnych rynkach bardziej dzięki innowacji produktowej oraz projektowej, niż poprzez usprawnienia technologii produkcji czy konkurencyjności cenowej.

Poza obszarem miejskim Kopenhagi te małe i średnie firmy zazwyczaj dominują w mniejszych miastach. Taki stan rzeczy jest prawdopodobnie przyczyną szczególnej wagi, jaką przykładą się do relacji społecznych zarówno na poziomie duńskiego biznesu jako całości oraz poszczególnych osób działających w biznesie.

Struktury biznesowe w Danii

Mimo, że Dania jest niewielkim krajem zamieszkanym przez niewiele ponad 5 milionów ludzi, przez ostatnich pięć dekad osiągnęła zauważalny sukces ekonomiczny. Z PKB per capita wynoszącym około 62.000 euro kraj ten zajmuje piątą pozycję na świecie, wyprzedzając zarówno Japonię, jak i Niemcy w kategoriach siły nabywczej. Sukces ten został osiągnięty przez Duńczyków przede wszystkim dzięki pragmatycznemu podejściu do biznesu.

Duńskie podejście ma wiele cech, które ogólnie wyróżniają Skandynawów, jak: silne poczucie równości, potrzeba szukania konsensusu i powiązanie statusu raczej do kompetencji niż klasy społecznej czy wykształcenia. Istnieją także związki językowe i historyczne łączące trzy kraje skandynawskie – Szwecję, Danię i Norwegię.

Są jednakże w Danii pewne specyficzne cechy i podejścia do biznesu, które mogą wynikać z większej bliskości kraju z kontynentalną Europą.

Poniższy profil kraju podkreśla wybrane cechy wyróżniające Danię spośród innych krajów skandynawskich. Warto jednak pamiętać, że różnice są jednak jedynie w poziomie tych cech, a większość z nich występuje w każdym z tych krajów.

Duński sposób zarządzania

Struktura biznesowa wydaje się w Danii „płaska” co dobrze wpisuje się w skandynawski egalitaryzm oraz potrzebę poszukiwania konsensusu. Menedżer nie chce być postrzegany jako osoba, która sama podejmuje

trudne decyzje, narzuca swoje zdanie i samodzielnie przeprowadza organizację przez trudny czas.

W społeczeństwie, które wymaga od ludzi przestrzegania słynnych duńskich maksym – „nie uważaj się za kogoś wyjątkowego”, „nie myśl, że jesteś mądrzejszy od nas” oraz „nie uważaj się za kogoś lepszego” – trudno jest menedżerowi odgrywać tradycyjną, ojcowską rolę.

Dlatego też dobry menedżer bardziej zachęca i używa coachingu, deleguje zadania kompetentnym kolegom oraz komunikuje się w jasny i jednoznaczny sposób. Droga do stanowiska menedżera prowadzi przez merytokratyczny system nagradzający za umiejętności w wybranym obszarze.

Ważnym elementem osiągnięcia sukcesu jest zatem to, aby być postrzeganym jako kompetentna i sumienna osoba. Relacje osobiste są więc drugorzędne, a demonstrowane umiejętności stawiane są na pierwszym miejscu.

Oczywistym następstwem tych wymagań wobec kadry zarządzającej jest też fakt, że ktokolwiek stosuje wobec duńskiego kolegi styl autokratyczny zostanie odebrany jako arogancki i, co za tym idzie, prawdopodobnie nie będzie otrzymywał ani niezbędnej pomocy, ani wsparcia.

Duńskie spotkania

Duńczycy mają tendencję do częstych spotkań i zwykle narzekają, że trwają one zbyt długo. Spotkania mogą być wykorzystywane do wymiany informacji, dyskusji oraz podejmowania decyzji. Kluczowym elementem jest to, aby wszyscy uczestnicy powiadomieni byli z wyprzedzeniem o spotkaniu w celu odpowiedniego przygotowania. Mimo, że dogłębne przygotowanie do spotkania jest traktowane jako niezbędne, lobbing przed spotkaniami może być odbierany negatywnie jako sposób utrzymania władzy.

Spotkania prawie zawsze odbywają się zgodnie z ustaloną uprzednio agendą. Mimo, iż Duńczycy nie są aż tak bezwzględni jak sąsiedni Szwedzi jeśli chodzi o wymóg punktualności, to nadal jest ona cnotą – spotkania zaczynają się i kończą o czasie.

Z uwagi na orientację Duńczyków na konsensus, spotkania mogą wydawać się jako nadmiernie „przegadane”, szczególnie dla osób z kręgów kulturowych przyzwyczajonych bardziej do sposobu zarządzania opartego na poleceniach i kontroli. Oczekiwaniem jest, aby każdy z gości wypowiedział się i został „uprzejmie” wysłuchany.

Debata może być bardzo bezpośrednia, lecz rzadko jest konfrontacyjna. Konfrontacja rzadko jest postrzegana jako element procesu budowania konsensusu. Uczestnicy zwykle mówią po kolei i często oczekują na pozwolenie ze strony osoby prowadzącej spotkanie.

Przerywanie wypowiedzi innym lub emocjonalne reakcje są odbierane jako pogwałcenie spotkaniowej etykiety i zwykle spotykają się ze zwróceniem uwagi.

Duńskie zespoły

Klasyczne skandynawskie cechy jak umiławanie konsensusu, lojalność wobec społeczności oraz równość pomagają Duńczykom w dobrej pracy zespołowej. Są oni zatem dobrymi graczami zespołowymi – tak długo jak zespół zachowuje się zgodnie z ich wizją pracy zespołowej.

Sprawy mają się dobrze o tyle, o ile zespół jest postrzegany jako zbiorowość indywidualności o podobnym statusie i wartościach. Problemy mogą pojawić się kiedy zespół jest zaczyna być skupiony wokół jednej, dominującej siły, która kieruje wszystkimi pozostałymi. Duńczycy mogą wtedy otwarcie wyrażać niezadowolenie z takiej sytuacji.

Pomimo, że zespoły w Danii mogą pracować niezwykle wydajnie, ważnym elementem jest, aby wszyscy czuli się w nim potrzebni, wartościowi i włączeni w proces. Dodatkowo istotna jest ogólnodostępność informacji i jednocześnie unika się kolportażu informacji na zasadzie „need to know”. W istocie wymiana informacji między działami firm zdaje się działać w duńskich firmach o wiele lepiej niż w większości innych krajów.

Duńskie style komunikacji

Przemysł duński jest nastawiony na eksport. Z uwagi na to, że niewielu obcokrajowców mówi dobrze po duńsku, Duńczycy posiadli biegłość w językach obcych często sprawnie posługując się dwoma lub trzema językami. Duńczycy zwykle dobrze się komunikują także na szczeblu międzynarodowym.

Duńskie style komunikacji w językach obcych mogą być jednakże problematyczne, zwłaszcza w kulturach przywiązanych do bardziej dyplomatycznych sposobów komunikacji biznesowej. Otwartość w wyrażaniu myśli jest doceniana i postrzegana jako znak szacunku dla drugiej strony. Bezpośredniość może być czasami mylnie odbierana jako brak ogłady szczególnie przez osoby z kręgów kulturowych stawiających dyplomację i takt przed efektywnością biznesową.

Nie powinno się zakładać, że bezpośredniość języka oznacza, iż Duńczycy lubią konfrontacje. Duńczycy lubią bezpośrednią debatę, która jest czymś zupełnie innym niż konfrontacja, której – tak jak i uwag osobistych – Duńczycy starają się unikać.

Duńczycy używają humoru w większości sytuacji biznesowych i traktują go jako kluczowe narzędzie w procesie poszukiwania „hygge”, które tłumaczy się jako rodzaj komfortu, w którym wszyscy czują się dobrze w swoim towarzystwie. „Hygge” jest wysoce cenione, lecz niespecjalnie tłumaczone przez Duńczyków, a co za tym idzie jest trudne do zrozumienia przez osoby spoza Danii.

Tak jak u innych Skandynawów, język ciała zdaje się być mocno ograniczony i to może sprawiać, że interpretacja odpowiedzi i przekazywanych informacji zwrotnych może nastręczać trudności. Pytania zwykle padają na końcu prezentacji, ale nie oznacza to, że prezentacja była odebrana jako nieinteresująca.

Duński „dress code”

Styl ubierania się w biznesie jest w Danii raczej nieformalny w porównaniu z innymi kulturami. Duńczycy wybierają często styl „smart-casual” – mężczyźni noszą sportowe kurtki i spodnie. Krawaty są raczej kwestią wyboru. Duńczycy nie stronią od ubrań w pastelowych kolorach. Dunki, w szczególności zimą, często chodzą w spodniach, co również podkreśla mniej formalny niż w innych krajach styl ubioru.

Duński klimat jest zimny i wietrzny. Dobrym pomysłem jest ubieranie się „na cebulę” zakładając kilka warstw ubrań, gdyż biura są zwykle ciepłe niezależnie od tego jak zimno jest na zewnątrz. Niemalże z każdego punktu w Danii jest blisko do morza, a zatem często pada deszcz. Parasol lub specjalnie zaprojektowana kurtka chroniąca przed wiatrem przydadzą się o każdej porze roku.

Rozrywka biznesowa w Danii

Czas spędzony z partnerami biznesowymi poza biurem jest w Danii mniej istotny. Otrzymując zaproszenie na spotkanie biznesowe poza biurem (zwykle jest to lunch) warto wiedzieć, że w dobrym tonie jest wstrzymanie się z poruszaniem tematów związanych z biznesem do momentu kiedy zrobi to strona zapraszająca. Przyjętym jest, że posiłki są przeznaczone na sprawy niezwiązane z interesami. Podczas lunchu rzadko proponowany jest alkohol, jednak kolacje zwykle zaczynają się od piwa, a następnie proponowane jest wino. Podczas konsumpcji alkoholu wznoszone są często toasty. Kieliszki są wznoszone, następuje kontakt wzrokowy z osobą na cześć której wznoszony jest toast, a potem następuje ruch kieliszka w górę symbolizujący wyraz uznania i szacunku.

Koszt obsługi w restauracjach jest automatycznie dodawany do rachunku, więc napiwki nie są konieczne. Napiwek za wyjątkową obsługę jest zatem opcjonalny, lecz niekonieczny.

Rady dotyczące prowadzenia biznesu w Danii:

1. Potrzeba równości jest silna w duńskich kręgach biznesowych, co sprawia, że Duńczycy są skupieni na dążeniu do konsensusu.
2. Duńczycy poszukują konsensusu poprzez szczegółową dyskusję i wypracowanie porozumienia.
3. W Danii jest kilka dużych firm oraz setki poważanych graczy w segmentach niszowych.
4. Duński sukces został przede wszystkim zbudowany na wysokiej jakości projektowaniu, pomysłowości oraz doskonałości technicznej.

5. Struktura w duńskich firmach jest „płaska” w porównaniu z tymi w innych krajach, z odzwierciedlającymi to różnicami w wynagrodzeniach.
6. Menedżer jest raczej „pierwszym wśród równych” niż uosobieniem władzy wydającym bezpośrednie polecenia podwładnym.
7. Awanse są efektem osiągnięć zawodowych niż wynikiem relacji czy sieci powiązań.
8. Oczekiwane jest przygotowanie się do spotkania, aby mieć możliwość przedstawienia swojego zdania w przekonujący sposób.
9. Lobbying przed spotkaniami może być odbierany jako działanie mające na celu utrzymanie władzy.
10. Spotkania mogą być długie i występować w nadmiarze, przede wszystkim za sprawą dążenia do konsensusu.
11. Rozmowy zwykle są bardzo bezpośrednie i jest to preferowany styl komunikacji. Nadmierna dyplomacja lub wieloznaczny język jest odbierany podejrzliwie.
12. Duńczycy dobrze pracują zespołowo tak długo, jak tylko rozumieją i akceptują zasady pracy w zespole.
13. Komunikacja między działami organizacji jest zwykle otwarta i prowadzi do oczekiwania „bycia w kopii” wiadomości. Nieoczekiwane blokowanie dostępu do informacji budzi wątpliwości.
14. Poziom znajomości języków obcych jest wysoki. Wiele osób włada biegle dwoma lub trzema językami obcymi.
15. Humor jest często używanym narzędziem komunikacyjnym w Danii i jest postrzegany jako kluczowy w tworzeniu poczucia „hygge” (komfortu i bezpieczeństwa).
16. Mowa ciała jest nieco ograniczona, co utrudnia interpretację odpowiedzi dla osób wywodzących się z bardziej ekspresyjnych kręgów kulturowych.
17. Duńczycy pracują w ustalonych godzinach i mocno oddzielają pracę od życia prywatnego.

Autor:

*Leif Christiansen, Przewodniczący Duńskiego Forum Biznesu
CEO IMPACTIVE – Zmiana z mierzalnym efektem
Łowicka 56 m.3, 02-531 Warszawa*

www.impactive.pl

1.4.

Transport i logistyka – możliwości współpracy

Duńskie korzenie polskich dywizji Grupy DSV w naturalny sposób przekładają się na jej ścisłą współpracę oraz dynamiczny rozwój biznesu ze swoim macierzystym krajem. Trend ten jest szczególnie widoczny w przypadku transportu drogowego, realizowanego przez spółkę DSV Road, której udział sprzedaży na rynkach skandynawskich sięga aż 42 proc. całości realizowanych usług.

Osiągnięcie takiego poziomu współpracy jest wynikiem globalnych doświadczeń firmy, obejmujących w szczególności dążenie do optymalizacji procesów oraz utrzymywanie wysokich standardów jakościowych. Jak w praktyce zatem wygląda rozwój współpracy polsko-duńskiej?

Logistyka na co dzień

Dania, położona na półwyspie Jutlandzkim, obejmuje swoim terytorium w sumie 405 wysp i wysepek, z których 81 jest zamieszkałych. Uwarunkowania geograficzne warunkują charakterystyczne dla tego rynku korytarze transportowe – na kontynent z Polski przez Niemcy, a na wyspy promami z portów wschodnio-niemieckich. Alternatywą są także połączenia z Polski do Ystad w Szwecji, a następnie mostem do Kopen-

hagi. Fakt dużego rozproszenia terytorium Danii, ze względu na wyspy sprawia, że transport na tym kierunku jest bardzo wymagający, a często także droższy, ze względu na ceny promów. Najczęściej eksportowane z Polski na tym kierunku są produkty żywnościowe i mleczne, kosmetyki, elektronika oraz prasa.

Sprawną realizacją działań transportowych i logistycznych, nie tylko na kierunku duńskim, ale także szerzej, do całej Skandynawii, wymaga specyficznej wiedzy oraz doświadczenia. Za przykład mogą tutaj posłużyć choćby przestoje w przeprawach promowych, powodowane sztormami na Bałtyku. Bez dobrze wypracowanych zasad współpracy z liniami promowymi, możliwości operacyjne dostawców usług transportowych są w takiej sytuacji mocno ograniczone. Brak balansu handlowego pomiędzy Polską i Danią skutkuje też sezonowymi podwyżkami cen za transport z uwagi na mniejszy wolumen eksportowy. Z kolei sezon zimowy i charakterystyczne dla niego problemy w jeździe po lodzie i śniegu często zmuszają operatorów do całkowitego zawieszenia świadczenia usług na kierunkach skandynawskich.

Na korzyść DSV w tym oraz w podobnych przypadkach, mogących powodować ewentualne problemy w dostawach, działa nie tylko doświadczenie, ale także ścisła międzynarodowa współpraca z innymi oddziałami Grupy. Wsparcie DSV Dania, DSV Szwecja, DSV Norwegia czy DSV Finlandia, w sytuacjach wymagających natychmiastowej reakcji, pozwala nam więc nie tylko mieć pewność, że nasz serwis skandynawski będzie działał sprawnie, ale także daje poczucie bezpieczeństwa naszym Klientom.

Operator logistyczny na miarę potrzeb

A na co warto zwracać szczególną uwagę przy wyborze dostawcy usług transportowych pomiędzy Polską i Danią? Podstawowe kryteria płynnej współpracy z pewnością powinny obejmować doświadczenie oraz obecność oddziałów operatora w kraju docelowym. Jest to też szczególnie istotne jeśli zależy nam na obsłudze nie tylko jednego kierunku, ale całego regionu, bez konieczności koordynowania serwisu transportowego z wieloma różnymi dostawcami. Dodatkowo warto zwrócić uwagę na przynależność naszego potencjalnego partnera do Nordic Association

of Freight Forwarders, którego członkowie działają w oparciu o szczegółowy kodeks zasad oraz przepisów prawa transportowego, opisujący obowiązki oraz standardy działalności transportowej i spedycyjnej na rynkach skandynawskich.

Profil eksperta - DSV

Grupa DSV rozpoczęła swoją historię ekspansji w 1989 r. Niewielka duńska firma transportowa, zatrudniająca ok. 350 pracowników, na przestrzeni lat dynamicznie się rozwinęła. Dzięki przejęciom kolejnych przedsiębiorstw DSV stało się jednym z największych globalnych operatorów logistycznych, działających obecnie w 75. krajach.

Sukces odniesiony na światowych rynkach oraz sposób prowadzenia swojego biznesu pozwoliły Grupie DSV znaleźć się na liście 30 najbardziej prestiżowych duńskich firm. Wśród operatorów logistycznych firma plasuje się obecnie na szóstej pozycji na świecie oraz trzeciej w Europie. W Polsce DSV jest obecne od 1995 r. i zajmuje obecnie piąte miejsce pod względem przychodów oraz trzecie w kategorii największych krajowych dostawców usług logistycznych.

Silne strony

- ✓ Wiarygodność finansowa, terminowe regulowanie należności wobec partnerów biznesowych
- ✓ Przejrzyste zasady współpracy, mniejsza biurokracja

Słabe strony

- ✓ Duże rozproszenie terytorium z uwagi na położenie na wyspach – bardziej wymagający transport
- ✓ Wyższe koszty transportu ze względu na ceny promów
- ✓ Sezonowe podwyżki cen za transport z uwagi na mniejszy wolumen eksportowy

Szanse

- ✓ Planowane w najbliższych latach w Danii inwestycje w infrastrukturę dają możliwości rozwoju polskim firmom

Zagrożenia

- ✓ Wprowadzenie od 1 stycznia 2015 roku tzw. dyrektywy siarkowej spowoduje wzrost kosztów transportu morskiego
- ✓ Przestoje w przeprawach promowych spowodowane sztormami na Bałtyku
- ✓ Problemy w jeździe po lodzie i śniegu w sezonie zimowym

Autor:

Marcin Szlęzak

Business Development Manager

DSV Road Sp. z o.o.

ul. Południowa 2, Ołtarzew, 05-850 Ożarów Mazowiecki

www.dsv.com/pl



FINLANDIA



Obecna sytuacja gospodarcza

Sytuacja gospodarcza i wymiana handlowa z Polską

Po dramatycznym spadku PKB w 2009 roku wynoszącym -8,5%, lata 2010 i 2011 przyniosły niewielki, lecz stabilny wzrost odpowiednio o 3,3% oraz 2,8%. Według danych fińskiego urzędu statystycznego, rok 2012 przyniósł spadek PKB o 0,2%, natomiast w roku 2013 PKB zanotowało spadek -1,4% i osiągało wartość 193 mld euro.

Prognozy dotyczące wzrostu PKB w latach 2014 – 2015 wynoszą odpowiednio 0,7% i 1,4%. W ocenie Banku Centralnego Finlandii, fińska gospodarka nie odzyska w latach 2013 – 2015 potencjału sprzed światowego kryzysu finansowego z roku 2008. W latach 2014 – 2015 poziom siły nabywczej ludności będzie się w dalszym ciągu obniżał i w stosunku do PKB wynosił będzie odpowiednio 55,6% i 55,2%.

W prognozie Banku poziom bezrobocia w latach 2013 – 2015 będzie oscylował wokół 8,5%, natomiast poziom inflacji ma być utrzymany na poziomie 1,9%. Według danych fińskiego Urzędu Celnego (Tulli), Finlandia pierwszy raz od ponad dwóch dekad odnotowała w 2011 roku ujemny bilans w obrotach handlowych z zagranicą w wysokości -3,6 mld EUR. Ujemne saldo utrzymało się także w 2012 r. i wyniosło -2,3 mld EUR. Za 9 miesięcy 2013 roku saldo to wynosi -1,76 mld EUR.

Prognoza Banku Centralnego Finlandii na lata 2014 – 2015 przewiduje wzrost eksportu odpowiednio o 2,5% i 4,0% i zmniejszenie importu od-

powiednio o 19,9% i 21,5%. Deficyt na rachunku bieżącym w 2015 roku ma wynieść 1,2% PKB.

W 2013 r. polski eksport do Finlandii wyniósł 1 318,6 mln EUR, co oznaczało wzrost o 11,2 % w stosunku do roku 2012, natomiast import z Finlandii spadł o 3,2 % i osiągnął kwotę 1 366,4 mln EUR. Ujemne saldo wymiany handlowej zmniejszyło się o 177,8 mln EUR w porównaniu z rokiem 2012.

W eksporcie do Finlandii dominowały: maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy (głównie aparatura i urządzenia elektryczne, ogólny sprzęt przemysłowy), towary przemysłowe sklasyfikowane wg surowca (głównie produkty metalowe oraz produkty z minerałów niemetalicznych, a także surowce niejadalne z wyjątkiem paliw – w tym rudy metali i złom oraz skóry surowe).

W imporcie z Finlandii przeważały towary przemysłowe sklasyfikowane wg surowca (przede wszystkim papier i tektura oraz żelazo i stal), maszyny, urządzenia i sprzęt transportowy (głównie sprzęt specjalistyczny dla przemysłu, sprzęt telekomunikacyjny) oraz chemikalia (chemikalia organiczne, tworzywa sztuczne).

Udział importu z Polski stanowił 2,26 % fińskiego importu ogółem, natomiast fiński eksport do Polski wyniósł 2,44 % całości eksportu Finlandii.

Artykuł przygotowany na podstawie informacji opracowanych przez Wydział Promocji i Handlu Ambasady Polskiej w Helsinkach

Regulacje prawne i podatkowe

Finlandia nie jest krajem, który przychodzi na myśl jako oczywisty kierunek ekspansji polskiego przedsiębiorcy. Finlandia kojarzy się Polakom z zimnem, wódką i telefonami komórkowymi. Tymczasem Finlandia może być bardzo dobrym miejscem do prowadzenia biznesu. Dlaczego? Dlatego, że prowadzenie działalności gospodarczej w Finlandii oparte jest na prostych i przejrzystych zasadach. Potwierdzają to rankingi porównujące warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w różnych krajach świata. I tak w rankingu Transparency International Finlandia prezentowana jest jako najmniej skorumpowany kraj na świecie (1. miejsce w rankingu wedle Wskaźnika Percepcji Korupcji). W rankingu Banku Światowego Finlandia zajęła 12. miejsce wedle Wskaźnika Łatwości Prowadzenia Interesów (z krajów europejskich wyżej notowane są tylko Dania i Norwegia). W rankingu Światowego Forum Ekonomicznego wedle Wskaźnika Konkurencyjności Finlandia zajęła 3. miejsce. Również podatki nie są ani wysokie, ani skomplikowane – czas potrzebny na wypełnienie obowiązków podatkowych to 93 godziny rocznie (w Polsce 286); rocznie dokonuje się 8 płatności podatkowych (w Polsce 18), a średnia stawka podatkowa do 39,8% (w Polsce 41,6%) – dane za raportem PwC *Paying Taxes*, w którym Finlandia zajęła 21. miejsce, a Polska 113.

W dalszej części tego artykułu chcemy przybliżyć zasady prowadzenia działalności gospodarczej w Finlandii.

Formy działalności gospodarczej

Co do zasady, podmioty mające miejsce zamieszkania (siedzibę) w którymś z państw Europejskiego Obszaru Gospodarczego, mogą rozpocząć działalność gospodarczą w Finlandii na tych samych zasadach i warunkach, co obywatele fińscy. Dlatego też polscy przedsiębiorcy mają szeroki wybór dostępnej formy, w jakiej mogą prowadzić działalność na terytorium Finlandii. Najczęściej wybieranymi formami prowadzenia działalności gospodarczej w Finlandii przez Finów są:

- Osobista działalność gospodarcza (*tuominimi, tmi.*)
- Spółka jawna (*Avoin yhtiö*)
- Spółka komandytowa (*Kommandiittiyhtiö; Ky*)
- Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (*Osaakeyhtiö; Oy*)
- Spółdzielnia (*Osuuskunta*)

Fińskie prawo nie rozróżnia spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i akcyjnych. Fińska spółka z o.o. może stać się spółką publiczną i być notowana na giełdzie papierów wartościowych w Helsinkach. Nosi ona wtedy

określenie *julkinen osaakeyhtiö (Oyj)*. System ten przypomina prawo anglosaskie i spółki *limited* prywatne i publiczne.

Ponieważ *osaakeyhtiö* jest najpopularniejszą formą prowadzenia działalności gospodarczej w Finlandii, zostanie ona poniżej przedstawiona bardziej szczegółowo.

Osaakeyhtiö – spółka z ograniczoną odpowiedzialnością

Osaakeyhtiö może mieć jednego lub więcej wspólników (podobnie jak w polskiej spółce z o.o.), którzy mogą być zarówno osobami fizycznymi jak i prawnymi. Jak wspomnieliśmy, spółka taka może być prywatna (*yksityisellä*) lub publiczna (*julkisella*), czyli notowana na giełdzie. Główna różnica leży w wymogach kapitałowych. Minimalny kapitał zakładowy wynosi 2.500 EUR w spółce prywatnej, a w spółce publicznej 80.000 EUR, i kapitał ten musi być w pełni wpłacony przed zarejestrowaniem spółki w rejestrze handlowym. W odróżnieniu od polskich regulacji brak jest wymogu określenia wartości nominalowej udziału (podobnie jak w systemie anglosaskim).

Spółką kieruje zarząd, składający się z jednego do pięciu członków. Umowa spółki może ustanowić inną liczbę członków zarządu. W przypadku, gdy członków zarządu jest mniej niż trzech, musi być ustanowiony zastępca członka zarządu. Dodatkowo zarząd może powołać dyrektora zarządzającego, który prowadzi sprawy spółki (odpowiednik niemieckiego *Geschäftsführera*). Spółka może też posiadać Radę Nadzorczą.

Co najmniej jeden członek zarządu musi być rezydentem EOG, ale nie musi pochodzić z Finlandii. Jeżeli jednak żaden członek zarządu ani dyrektor zarządzający nie mają miejsca zamieszkania w Finlandii, konieczne jest ustanowienie przedstawiciela z miejscem zamieszkania w Finlandii.

Spółka musi też posiadać biegłego rewidenta, który nie może być członkiem zarządu lub dyrektorem zarządzającym ani pracownikiem spółki.

Do założenia spółki wymagane jest sporządzenie aktu założycielskiego oraz umowy spółki, ale bez konieczność sporządzania aktu notarialnego. Wystarczy forma pisemna. Spółkę należy zarejestrować w przeciągu 3 miesięcy od zawarcia umowy spółki – po 3 miesiącach umowa spółki wygasa. Termin ten jest więc krótszy niż w Polsce, gdzie wynosi 6 miesięcy. Rejestracja następuje w Fińskim Rejestrze Handlowym, będącym częścią Krajowej Rady Patentów i Rejestracji (*Patentti- ja rekisterihallitus – PRH*). Dokonuje się jej na standardowym formularzu („start-up notification”) i służy jednocześnie za rejestrację dla celów podatkowych. Może być jednak konieczne dokonanie również oddzielnych rejestracji, w szczególności dla celów związanych z wypełnianiem funkcji pracodawcy.

Oплата rejestracyjna wynosi 380 EUR. Pozostałe opłaty rejestracyjne różnią się w zależności od zgłaszanych zmian, jednak uaktualnianie danych teleadresowych (z wyjątkiem zmiany siedziby), jak również składanie sprawozdań finansowych, jest wolne od opłat.

Podobnie jak w Polsce, istnieje możliwość założenia spółki przez Internet – oczywiście o ile postanowienia umowy spółki są mocno standardowe. Poza tym warunkiem używania systemu online jest uprzednie posiadanie nr identyfikacyjnego PRH. Chociaż ta możliwość istnieje od końca 2012, na razie nie przyjęła się zbyt szeroko.

Podstawowe formularze i informacje zostały przetłumaczone na angielski, jednak tylko dla celów informacyjnych. Tylko podstawowy formularz rejestracyjny (Y1) jest dwujęzyczny, ale i tak wszystkie załączniki do niego są w językach fińskim i szwedzkim, obu językach urzędowych. Na stronie PRH dostępny jest pakiet rejestracyjny w języku angielskim, jednak jest on sporządzony wyłącznie dla celów informacyjnych i nie może być w tym języku złożony w celach rejestracji. Rejestracja spółki trwa zazwyczaj od 2 do 8 tygodni, a odpis z rejestru można uzyskać w językach fińskim i angielskim.

Oddział przedsiębiorcy zagranicznego

Jeżeli polski przedsiębiorca zdecydowałby się na otwarcie w Finlandii oddziału swojej firmy, nie dozna wstrząsu. Zasady funkcjonowania oddziału w Finlandii są zbliżone do tych obowiązujących w Polsce. Podobnie jak u nas, zakres działalności oddziału nie może być szerszy niż zakres działalności przedsiębiorcy zagranicznego, a dla przedsiębiorców mających siedzibę w EOG brak jest dodatkowych wymogów lub zezwoleń. Przy rejestracji, poza przedmiotem działalności, należy także oczywiście przedłożyć wyciąg ze stosownego rejestru w kraju przedsiębiorcy zagranicznego, należy także wskazać osobę uprawnioną do reprezentowania przedsiębiorcy w oddziale. Opłata rejestracyjna tak jak w przypadku spółki wynosi 380 EUR.

Podatki

Od roku 2014 stawka podatku dochodowego od osób prawnych została obniżona z 24,5% i wynosi obecnie 20%, czyli jest na poziomie polskiego podatku CIT. Obciążenia fiskalne dla firm nie są więc duże.

Inaczej sprawa przedstawia się z podatkiem dochodowym od osób fizycznych. W Finlandii są cztery progi podatkowe, a wysokość podatku nie jest duża, gdyż wynosi od 6,5% do 31,75%, przy czym najwyższa stawka dotyczy dochodów powyżej 100.000 EUR rocznie. Do tego trzeba jednak doliczyć podatek lokalny, który jest wysoki. Jego stawka wynosi od 16,25% do 22 %, ale różnica stawki dotyczy wyłącznie miejsca zamieszkania. Średnie obciążenie podatkowe osób fizycznych wynosi zatem około 35%. Składki na ubezpieczenie społeczne które odprowadza pracodawca wynoszą ok. 7%.

Zaliczki na podatek dochodowy od pracowników pobiera pracodawca w wysokości określonej przez fińskie władze skarbowe w karcie podatkowej.

Taka karta jest wyliczeniem wysokości podatku dla danego pracownika obliczonym na podstawie ostatniego zeznania rocznego. Jeśli sytuacja pracownika uległa zmianie i jego dochody wzrosły, może to zgłosić do urzędu skarbowego który wyda nową kartę podatkową. W przypadku obniżenia dochodów zmiana może nastąpić dopiero po upływie danego roku podatkowego.

Karta podatkowa na też zastosowanie w przypadku osób samozatrudnionych.

Obowiązek rejestracji dla celów podatku VAT (*Arvonlisäverotus*) powstaje, gdy obrót w skali roku przekracza 8.500 EUR. Stawka podstawowa podatku wynosi 24%. Istnieją dwie stawki obniżone, 10% (książki, lekarstwa, usługi związane ze sportem, kulturą, transportem, zakwaterowaniem i licencje telewizyjne), oraz 14% (żywność, restauracje, catering).

Rejestracja dla celów podatkowych jest bardzo prosta, gdyż w Finlandii istnieje system „jednego okienka”. Złożenie zgłoszenia do PRH jest jednocześnie zgłoszeniem dla celów podatkowych a numer rejestrowy jest identyfikatorem VAT.

W Finlandii tak jak w Polsce istnieje możliwość wystąpienia o wydanie wiążącej interpretacji podatkowej (*Ennakkoratkaisu verotuksesta*). Moc wiążąca interpretacji jest podobna jak w Polsce, w szczególności w niezmienionym stanie faktycznym zastosowanie się do interpretacji nie może szkodzić wnioskującemu.

Podatek od zysków kapitałowych wynosi 30%, od zysków powyżej 50.000 EUR – 32%.

Kwestie związane z unikaniem podwójnego opodatkowania dla polskich przedsiębiorców reguluje Konwencja z 8 czerwca 2009 roku w sprawie unikania podwójnego opodatkowania i zapobiegania uchylaniu się od opodatkowania w zakresie podatków od dochodu. Dla polskich rezydentów podatkowych do dochodów uzyskiwanych w Finlandii stosuje się metodę wyłączenia z progresją, z wyjątkiem dochodów z dywidend, odsetek, należności licencyjnych oraz zysków kapitałowych – dla których zastosowanie ma metoda zaliczenia proporcjonalnego. Do fińskich rezydentów podatkowych zastosowanie ma metoda zaliczenia proporcjonalnego.

Kwestie pracownicze

W fińskich realiach pracowniczych cechą charakterystyczną jest duża rola związków zawodowych oraz porozumień sektorowych. Wynikają z tego liczne obowiązki w zakresie prowadzenia rokowań ze związkami zawodowymi. Dotyczy to nie tylko zwolnień grupowych, ale wszystkich ważniejszych decyzji pracodawcy.

Obowiązek zarejestrowania przedsiębiorcy jako pracodawcy powstaje, gdy zatrudnia on dwóch lub więcej pracowników na czas nieokreślony, lub też co najmniej sześciu pracowników otrzymuje jednocześnie wynagrodzenie. Można też opcjonalnie zarejestrować się już z chwilą zatrudnienia pierwszego pracownika.

Pracodawca ma obowiązek odprowadzania zaliczek na podatek dochodowy pracownika (sumarycznie do ok. 35%) oraz składek ubezpieczenia społecznego (ok. 7%). Na pracodawcy ciąży też obowiązek zawarcia umowy dotyczącej ubezpieczenia zdrowotnego w stosunku do pracownika – odpowiednik ubezpieczenia zdrowotnego w Polsce, jednak umowa może być zawarta z prywatną placówką medyczną.

Co do zasady, w większości przypadków pracodawca zobowiązany jest także do zapewnienia pracownikom ubezpieczenia – ustawowo ubezpieczenie to musi pokrywać ryzyka takie jak emerytalne, wypadkowe, czy też bezrobocie.

Umowa o pracę z pracownikiem musi być zawarta w formie pisemnej. Prawo reguluje minimalną zawartość umowy o pracę, w szczególności trzeba zawrzeć w niej opis podstawowych zadań pracownika, wynagrodzenie, długość urlopu rocznego lub zasady jego wyliczenia, godziny pracy, a także wskazać układ zbiorowy, mający zastosowanie dla danego pracownika. Układ ten wyznacza warunki pracy i płacy, które nie mogą być ustalone dla danego pracownika w sposób mniej korzystny niż postanowienia układowe, a także stawkę minimalną wynagrodzenia za pracę. Brak jest jednej ogólnej stawki minimalnego wynagrodzenia dla wszystkich pracowników.

Zasadą jest zawieranie umowy o pracę na czas nieokreślony. Umowa na czas określony dopuszczalna tylko wtedy, gdy charakter pracy tego wymaga (np. konkretny projekt, praca sezonowa) lub na żądanie pracownika. Maksymalna długość okresu próbnego wynosi 4 miesiące.

Umowę o pracę można rozwiązać za wypowiedzeniem lub bez wypowiedzenia. Ustawowe okresy wypowiedzenia uzależnione są od okresu zatrudnienia i wynoszą od 14 dni do 6 miesięcy. W przypadku wypowiedzenia, podobnie jak w Polsce, konieczne jest wskazanie uzasadnionej przyczyny.

Umowę o pracę można rozwiązać bez wypowiedzenia w przypadku poważnych naruszeń obowiązków pracowniczych.

W przypadku bezprawnego rozwiązania umowy o pracę pracownikowi przysługuje odszkodowanie w wysokości wynagrodzenia za okres od 3 do 24 miesięcy.

Pracodawca rozwiązując stosunek pracy ma obowiązek wydania odpowiednika polskiego świadectwa pracy oraz „świadectwa wynagrodzenia” – które dla pracownika ma znaczenia w związku z wysokością ewentualnego zasiłku dla bezrobotnych. Pracodawca ma też obowiązek przechowywania akt pracowniczych przez okres 10 lat od ustania zatrudnienia.

Obywatele Unii Europejskiej mogą podejmować pracę w Finlandii bez konieczności uzyskiwania dodatkowych zezwoleń, na takich samych warunkach, co obywatele fińscy. W razie pobytu przekraczającego 3 miesiące istnieje obowiązek zgłoszenia.

Delegowanie pracowników

W przypadku delegowania pracowników przez polskiego przedsiębiorcę obowiązują następujące zasady:

- Nadzór i organizacja pracy jest obowiązkiem przedsiębiorcy fińskiego, podczas gdy polski przedsiębiorca pozostaje pracodawcą i wypłaca wynagrodzenie.
- Podleganie obowiązkowi podatkowemu od pierwszego dnia pracy.
- Odpowiedzialność za wykonywanie obowiązków podatkowych, jeśli przedsiębiorca polski nie jest zarejestrowany w Finlandii, spoczywa na pracowniku.
- Pracodawca ma obowiązek ustanowienia przedstawiciela w Finlandii. Może to być podmiot na rzecz którego pracownicy delegowani wykonują swoją pracę, ale nie jest to rekomendowane rozwiązanie. Może to być firma zewnętrzna i takie rozwiązanie jest najpopularniejsze.
- Pracodawca ma obowiązek zapewnienia pracownikowi warunków pracy nie mniej korzystnych, niż obowiązujących w stosunku do obywateli fińskich.

Autor:

*Marcin Milczarek, Radca Prawny, Partner
ECOVIS Milczarek i Wspólnicy Kancelaria Prawna Sp.k
ul. Wiśniowa 40B/5, 02-520 Warszawa*

www.ecovis.com

Tabela 1.

Rodzaj działalności ->	Działalność gospodarcza	Spółka jawna	Spółka z o.o.	Spółdzielnia
Osoba prawna	NIE	NIE	TAK	TAK
Właściciel/wspólnik	Osoba fizyczna (ewentualnie z małżonkiem)	Dwóch lub więcej	Jeden lub więcej	Jeden lub więcej
Odpowiedzialność właściciela/wspólnika	Osobista nieograniczona	Osobista nieograniczona	Do wysokości wkładu	Do wysokości wkładu
Wymagany kapitał	Brak	Brak	2.500 Euro spółka prywatna 80.000 Euro spółka publiczna	Brak
Reprezentanci	Właściciel	Zgodnie z umową spółki	Zarząd, Dyrektor Zarządzający	Zarząd, Dyrektor Zarządzający
Rejestracja	Rejestr PRH	Rejestr PRH	Rejestr PRH	Rejestr PRH
Ochrona nazwy	Przy rejestracji na terytorium kraju; możliwe zastrzeżenie w Urzędzie Patentowym na skalę globalną	Przy rejestracji na terytorium kraju; możliwe zastrzeżenie w Urzędzie Patentowym na skalę globalną	Przy rejestracji na terytorium kraju; możliwe zastrzeżenie w Urzędzie Patentowym na skalę globalną	Przy rejestracji na terytorium kraju; możliwe zastrzeżenie w Urzędzie Patentowym na skalę globalną
Opodatkowanie	Część dochodu opodatkowana jako zyski kapitałowe (30-32%), część podatkiem dochodowym (6.5-31.75% plus podatek lokalny)	Zysk dzielony między wspólników a następnie opodatkowany jak w działalności gospodarczej	Podatek CIT 20%	Podatek CIT 20%

Różnice kulturowe a biznes

Moje opinie na temat polsko-fińskiej współpracy gospodarczej opieram na ponad dziesięcioletniej współpracy z fińskimi firmami, które inwestują i działają w Polsce. Moja rola jako trenera różnych zespołów oraz kadry kierowniczej wyższego i średniego szczebla w polskich i fińskich przedsiębiorstwach stała się okazją do wielu interesujących obserwacji wskazujących na to, że pewne zachowania i wyzwania wynikają z różnych sposobów myślenia i działania, które można nazwać różnicami kulturowymi.

W dzisiejszym, zróżnicowanym środowisku pracy nie możemy uniknąć wpływów międzynarodowych, musimy być czujni i gotowi na zmiany i otwarci na możliwości rozwoju osobistego.

Kultura jest jak góra lodowa

Nawet jeżeli niewielu z nas widziało górę lodową na własne oczy, wszyscy wiemy, że są one fascynującym zjawiskiem natury. Jedna dziesiąta góry lodowej znajduje się nad powierzchnią morza, natomiast reszta pozostaje pod wodą. To samo można powiedzieć o kulturze. Podczas wakacyjnej podróży trwającej jeden lub dwa tygodnie oglądamy nowe miejsca, próbujemy miejscowych potraw, słyszymy obcy język. Bardzo często już to wystarczy byśmy poculi, że mamy do czynienia z egzotyką. Doświadczenia wakacyjne to jedna rzecz, a mieszkanie i praca w otoczeniu ludzi wywodzących się z różnych środowisk to zupełnie inna sprawa. Musimy poznać wzorce komunikacji, zrozumieć co jest ważne dla ludzi, co cenią, co stanowi dla nich motywację; innymi słowy, musimy zanurkować głębiej pod wodę.

Wpływ kultury na biznes

Istnieje wiele definicji słowa „kultura”. Niezależnie od tej, którą przyjmujemy, najistotniejsze jest to, że ludzie w różnych środowiskach myślą i działają inaczej. Różnice te wynikają między innymi z przyczyn historycznych, religijnych, prawnych, z edukacji, klimatu. Przeszłość i teraźniejszość mają wpływ na nas i nasze społeczeństwa, nasz sposób myślenia i działania. W biznesie wielokrotnie spotkałam się z postawami ignorującymi różnice kulturowe lub z przypadkami myślenia życzeniowego, to znaczy założeniem, że nie mają one znaczenia, a przynajmniej że ich wpływ jest ograniczony. Jak słyszymy nader często, *business as usual* – czyli pozostajemy przy zwykłym toku działalności.

Weźmy na przykład odległość z Helsinek do Warszawy, która wynosi około tysiąc kilometrów. Chociaż z geograficznego punktu widzenia jest ona

niewielka, różnice w mentalności obu narodów są niebagatelne i warto o nich pamiętać.

Fiński sposób myślenia o zarządzaniu

Każda firma ma swoją własną kulturę i wartości, które jednak woląbym nazywać praktykami firmy. Wszystko odbywa się w określony sposób. Fińskie organizacje charakteryzuje zazwyczaj mniejszy poziom zhierarchizowania w porównaniu z przeciętną polską organizacją nie mającą doświadczenia międzynarodowego. Niski poziom zhierarchizowania w fińskich przedsiębiorstwach umożliwia komunikację pionową, to znaczy sprawny przepływ informacji w górę i w dół, z większym naciskiem na przekazywanie wiedzy pomiędzy poziomami organizacyjnymi. Obserwuje się jednym słowem większą równość pomiędzy pracownikami – zarówno kierownictwem, jak i podwładnymi. Finowie są również bardzo zorientowani na realizację zadań, co oznacza, że samych relacji nie uważa się za tak istotne. Realizacja zadań jest dla Finów najważniejsza. Przyjmowanie i przekazywanie obowiązków przychodzi im naturalnie, a za pomyłki i błędy nie ma kar, co sprzyja delegowaniu zadań.

Finlandia jest krajem o długiej historii pokojowego pojednania. Zdaje się, że zgoda i spokój są zapisane w DNA większości Finów. Przeciętny Fin czuje się nieswojo w sytuacji konfliktu, a w wielu przypadkach błędnie interpretuje charakterystyczną dla Polaków ekspresyjność, która brzmi czasami jak poważne starcie pomiędzy uczestnikami. Finowie raczej unikają konfliktów, stawiając na porozumienie i efektywną współpracę.

Finlandia od zawsze znajduje się na szczytach rankingów zaufania. Finowie chcą ufać i ufają innym ludziom od samego początku, czasami zbyt naiwnie. W uzasadnionych przypadkach zaufanie można oczywiście stracić. To podejście do zaufania to jedna ze znaczących różnic pomiędzy Finami a Polakami, którzy są często podejrzliwi lub mają wątpliwości zanim w danej relacji uda się zbudować zaufanie. Wysoki poziom zaufania oznacza także większą przejrzystość, sytuacje są takie, jakimi się jawią, a Finowie rzeczywiście mają na myśli to, co mówią.

Doświadczenia ze współpracy polsko-fińskiej

Brak świadomości różnic w zakresie kultury ogólnej i kultury biznesu jest częstym powodem szwankującej współpracy. Bardzo często zdarza się, że wiedzy międzykulturowej nie uważa się za istotny element przy opracowywaniu strategii i planów wdrożeniowych.

Wydaje się, że pewne problemy nieustannie się powtarzają; tak było przynajmniej we wszystkich przypadkach, które sama obserwowałam, a zatem w kilkudziesięciu fińskich firmach, dużych i małych, które albo stawiały swoje pierwsze kroki na polskim rynku, albo działały na nim od lat. Zazwyczaj obie strony są zaskoczone różnicami w stylach zarządzania. Obie kultury charakteryzuje bardzo różne podejście do przyjmowania odpowiedzialności i realizacji działań.

Komunikacja jest wyzwaniem wszędzie i jeśli nie prowadzi się jej prawidłowo rezultatem jest brak otwartości i przeszkody w dzieleniu się wiedzą, co prowadzi do spowolnienia działań oraz pozbawia zaangażowane w daną sprawę osoby motywacji i energii. Jednym z wyzwań w komunikacji z Finami jest to, że niedostatecznie omawiają poszcze-

gólne zagadnienia, ponieważ zwykle werbalizują tylko to, co konieczne. Jak doskonale wiedzą Polacy, przekazywanie czystych informacji i rozmowy oparte wyłącznie na faktach nie są wystarczające. To kości, na których powinno być więcej mięsa.

„Zmiana jest nieunikniona, ale rozwój osobisty wynika z wyboru.”

Autorka:

Anitta Koskio, CEO

ExpatHouse

ul. Marszałkowska 68/70 m 11, 00-545 Warszawa

<http://www.expathousesolutions.com/>

Transport i logistyka – możliwości współpracy

Uwarunkowania geograficzne regionu

Z punktu widzenia firmy transportowo – logistycznej organizacja dostaw pomiędzy Polską a Finlandią różni się w porównaniu do transportów w obszarze Państw Europy Centralnej czy Zachodniej.

Mimo, że obydwa kraje wraz z krajami je oddzielającymi są członkami Unii Europejskiej, sprawna organizacja transportu jest bardziej złożona. Głównym „problemem” do pokonania jest odcinek morski.

Polar, ze względu na krótszy czas realizacji transportów (dla ładunków częściowych oraz drobnicowych) wybiera trasę „via Baltica”. Jej głównymi zaletami są: możliwość konsolidacji z dostawami do Krajów Bałtyckich, częste i krótsze połączenia promowe pomiędzy portami Tallinn – Helsinki. Średni czas transportu całopojazdowego np. z Warszawy do Helsinek wynosi 2 dni. Przy transportach drobnicowych, w zależności od miejsca odbioru i dostawy, czas ten wynosi 3-5 dni.

Kolejnym szlakiem dla transportów pomiędzy Polską i Finlandią są np. połączenia promowe Gdynia – Helsinki. W tym przypadku elastyczność dostaw może być mniejsza. Pewnym zagrożeniem mogą być warunki pogodowe na Bałtyku. Na wybór trasy ma też lokalizacja Klienta, dla dostaw z rejonu Trójmiasta ta trasa wydaje się korzystniejsza i bardziej ekonomiczna.

Od kwietnia b.r. Polar uruchomił dla swoich klientów całopojazdowych z północy kraju oraz dla ładunków całopojazdowych także to połączenie. Dotyczy to regularnych i bardziej masowych transportów, dla których łączny czas transportu może się wydłużyć do 1-2 dni. Przy odpowiednim planowaniu ciągłość dostaw zostaje zachowana.

Uwarunkowania transportowe, wymagania sprzętowe, przepływ towarowy

Jako firma transportowa obserwujemy dużą różnorodność ładunków transportowanych pomiędzy naszymi krajami. Oczywiście duży udział mają tu transporty dla branż: papierniczej, konstrukcji stalowych czy chemicznej, stanowiących ogólnie największy udział w wymianie handlowej pomiędzy Polską i Finlandią.

W tym przypadku są to głównie transporty całopojazdowe, podobnie w przypadku transportów opakowań, materiałów budowlanych, AGD itp. Istotną rolę odgrywają transporty drobnicowe i częściowe, gdzie najważniejszym czynnikiem oprócz ceny jest czas i pewność dostawy, możliwość codziennych odbiorów i monitorowanie dostaw. W tym przypadku mamy

do czynienia z bardzo różnorodnymi towarami: narzędzia, materiały biurowe, akcesoria ogrodowe, części zamienne dla przemysłu samochodowego czy też dla urządzeń i maszyn rolniczych, urządzenia przemysłowe (pompy, grzejniki, dla przemysłu górniczego), kosmetyki, sprzęt medyczny i rehabilitacyjny i wiele innych.

Ze względu na różnorodność towarów i wymagań związanych z ich transportem, firma transportowa musi zapewnić niezbędny sprzęt do bezpiecznej i optymalnej realizacji dostaw. Polar korzysta z określonej grupy podwykonawców, którzy muszą spełniać niezbędne wymagania jakościowe.

Do realizacji dostaw wykorzystuje się: naczepy plandekowe standardowe 2,75 m typu mega 3,00 m wysokości, dla ładunków wymagających transportu w temperaturze kontrolowanej naczepy chłodnicze/izotermi oraz dla ładunków drobnicowych mniejsze samochody, w celach dystrybucji krajowej na terenie Polski oraz Finlandii. Ze względu na stale rosnące potrzeby i wymagania klientów, Firma podjęła strategiczną decyzję o inwestowaniu w tabor własny – zakup kilkunastu nowoczesnych naczep typu „mega” oraz naczep typu „coil mulda” z przeznaczeniem m.in. do transportu stali w zwojach.

W przypadku dostaw expressowych mamy usługę Polar Express – dostawy samochodami dedykowanymi w ciągu 24-48 h. Jest to możliwość szybkiego transportu części : zamiennych, dokumentów, dostaw „awaryjnych”.

Istotną sprawą w transportach Polska – Finlandia – Polska jest zrównoważenie liczby transportów w eksporcie i imporcie. Zbilansowanie transportów to przewidywalna dostępność taboru dla klienta w obydwu krajach w odpowiednim czasie, zmniejszenie okresu oczekiwania na ładunek powrotny, ograniczenie pustych przebiegów i zachowanie płynności dostaw.

Dlatego tak ważne jest posiadanie własnego przedstawicielstwa, organizacji i infrastruktury logistycznej w ramach tej samej grupy jaką przykładowo jest Polar zarówno w Polsce jak i w Finlandii.

Zarówno klient, jak i jego kontrahent mają ułatwiony kontakt, poczucie pewności i opieki nad powierzonym ładunkiem oraz możliwość uzyskania spójnej oferty i warunków współpracy niezależnie od jego lokalizacji. Podział gestii transportowej przy wspólnych działaniach handlowych daje właśnie efekt zrównoważonego transportu, rozwoju i wzrostu ilości transportów w obydwu kierunkach.

Z naszego doświadczenia, zdobycie zaufania klienta w Finlandii i partnerska współpraca to możliwość uzyskania dobrych referencji i nawiązania współpracy z nowymi partnerami.

Rynek transportowy

Ze względu na stabilny rynek, dobrą współpracę z firmami fińskimi będącymi jednocześnie wiarygodnymi i terminowymi płatnikami, a także dzięki mniej restrykcyjnym wymaganiom dotyczącym taboru, obserwujemy wzrost zainteresowania tym kierunkiem firm transportowych.

Oprócz firm, także o zasięgu globalnym, które od dawna istniały na tym rynku i mają tam swoje przedstawicielstwa, pojawiają się nowe podmioty, dla których Finlandia była wcześniej odległym, mało znanym krajem.

Znaczna część firm transportowych i logistycznych oferujących swoje usługi transportowe jest pochodzenia skandynawskiego i koncentruje się na obsłudze dostaw w tym obszarze.

Eksporterom, importerom, producentom, dystrybutorom oraz firmom handlowym gorąco polecamy współpracę handlową z Finlandią oraz poszukiwanie na tym rynku nowych kontrahentów. Samym już transportem chętnie zajmie się nasza Firma.

Silne strony

- ✓ Członkostwo w Unii Europejskiej – swobodny przepływ towarów
- ✓ Liczne inwestycje fińskich firm w Polsce
- ✓ Korzystne połączenie transportowe
- ✓ Silna konkurencja w branży transportowej
- ✓ Możliwość konsolidacji ładunków do Krajów Bałtyckich
- ✓ Dobra, przejrzysta współpraca z firmami fińskimi

Słabe strony

- ✓ Słaba infrastruktura drogowa we wschodniej części Polski
- ✓ Trudności z pozyskaniem ładunków powrotnych z Finlandii, co przekłada się na duże dysproporcje cenowe w eksporcie i imporcie

Szanse

- ✓ Dalsze inwestycje firm fińskich na polskim rynku
- ✓ Połączenie kolejowe Warszawa – Tallinn
- ✓ Członkostwo w SPCC – możliwość nawiązania nowych kontaktów handlowych, bliższego poznania i zrozumienia partnerów ze Skandynawii

Zagrożenia

- ✓ Wzrost opłat: promowych, portowych, drogowych, paliwowych
- ✓ Bezpośredni import tańszych produktów z Dalekiego Wschodu
- ✓ Przenoszenie produkcji z Finlandii do innych krajów

Profil eksperta - Polar Logistics Poland Sp. z o. o.

Polar Logistics Poland Sp. z o. o. jest firmą transportową należącą do międzynarodowej grupy logistycznej Polar Logistics International z centralą w miejscowości Vantaa koło Helsinek.

Grupa Polar rozpoczęła swoją działalność w Finlandii oraz Rosji w 2001 roku. W kolejnych latach powstawały biura przedstawicielskie Firmy na terenie Szwecji, Niemiec, Holandii i Ukrainy. W początkowym okresie działania podstawowymi kierunkami, na których działała Grupa Polar były transporty pomiędzy Finlandią a Rosją oraz Europą Zachodnią a Rosją.

Polski Oddział Polar rozpoczął swoją działalność 12 grudnia 2012 roku. O jego powstaniu zdecydowały takie czynniki jak: bardzo korzystne z punktu widzenia logistyki, tranzytowe położenie Polski na linii Południe – Północ oraz Zachód – Wschód a także rosnące zapotrzebowanie fińskich klientów Polar na obsługę logistyczną pomiędzy Finlandią a krajami Europy Centralnej, a w szczególności Polski.

Polar Logistics Poland Sp. z o. o. działa obecnie na terenie Polski w dwóch lokalizacjach: Warszawa oraz Chorzów i zatrudnia 15 osób. W 2013 roku polski oddział Polar osiągnął obrót na poziomie 43 mln zł. Podstawowe kierunki działania to: transport całopojazdowy i drobnicowy pomiędzy Polską a Finlandią (65 % przychodu), Rosją oraz Krajami Bałtyckimi. Firma rozwija także swoją działalność na terenie Szwecji oraz Norwegii.

Autor:

Krzysztof Miegoń

Sales Director

Polar Logistics Poland Sp. z o.o.

ul. Chełmżyńska 180, 04-464 Warszawa

www.polarlog.com

ISO 9001:2008 Certificate No 155058-2014



NORWEGIA

3.1.

Obecna sytuacja gospodarcza i perspektywy współpracy

Uznawana za jedną z najbogatszych gospodarek świata – pod względem dochodu na mieszkańca – Norwegia w dużej mierze swój sukces ekonomiczny zawdzięcza bogactwom naturalnym. W efekcie tego poziom aktywności gospodarczej Norwegii już od kilkudziesięciu lat powiązany jest ściśle z kondycją sektora ropy i gazu. Z jednej strony wiąże się to z pokaźnymi dochodami budżetowymi z tytułu podatków oraz samego udziału państwa w produkcji sektora (Statoil), z drugiej natomiast rodzi za sobą ryzyko zbyt ścisłego powiązania gospodarki z jedną tylko gałęzią przemysłu. Jak duża jest obecnie skala zależności między sektorem wydobywczym a pozostałą częścią norweskiej gospodarki (tzw. *mainland*) pokazuje chociażby 8% udział tejże branży w zagregowanej produkcji całego kraju.

Zdając sobie sprawę z tak kształtującego się katalogu ryzyk, norweskie władze swoją zrównoważoną polityką gospodarczą bardzo skutecznie ograniczają prawdopodobieństwo ich zmaterializowania się. W rezultacie tego, od wielu lat regularnie zwiększane są nakłady m.in. na realizację projektów infrastrukturalnych, czy też innowacyjność norweskich przedsiębiorstw, co w założeniu przełoży się na zwiększanie wydajności gospodarki.

Bazując na kapitale pozyskanym z wydobycia węglowodorów oraz mając świadomość rosnących zobowiązań państwa z tytułu świadczeń społecznych, norweskie władze zadbały również o przyszłość swoich obywateli, decydując się na gromadzenie niemalże całkowitego zysku¹ z tego tytułu w specjalnie do tego utworzonym funduszu *The Government Pension Fund*. Wartość środków zgromadzonych na koniec 2013 r. w funduszu wyniosła ponad 800 mld USD czyniąc go największym funduszem inwestycyjnym na świecie.

Po 1,6% spadku PKB w 2009 r., w kolejnych latach norweska gospodarka odbudowywała swój potencjał ekonomiczny utrzymując jednocześnie stały przyrost średnich wynagrodzeń przy niski poziomie nierówności społecznych, niskim bezrobociu oraz inflacji. W efekcie tego tempo wzrostu gospodarczego Norwegii wyniosło w latach 2010–2012 odpowiednio 0,5%, 1,3% oraz 2,9% w skali roku.

Według wstępnych danych Norweskiego Biura Statystycznego tempo wzrostu PKB Norwegii w 2013 r. spowolniło i wyniosło 0,6% r/r osiągnąjąc nominalnie 3.003,605 mln NOK (384 747 mln EUR), co w przeliczeniu

na mieszkańca dało na koniec 2013 roku wartość 591 300 NOK (75 700 EUR). Głównym źródłem ograniczenia poziomu aktywności gospodarczej w Norwegii w 2013 r. był spadek po stronie popytu zagranicznego, w największym stopniu obejmujący zapotrzebowanie na ropę i gaz. Z drugiej strony pozytywnym wkładem we wzrost PKB wykazał się popyt krajowy, który napędzany był zarówno przez rosnące wydatki konsumpcyjne jak i inwestycyjne. Należy tu zwrócić uwagę na fakt, że dynamika popytu inwestycyjnego, której odzwierciedleniem jest wskaźnik nakładów brutto na środki trwałe, rosła w 2013 r. w najszybszym od przedkryzysowego 2007 roku tempie 8,7% r/r.

Współpraca gospodarcza pomiędzy Polską a Norwegią, wyrażona wartością wymiany towarowej, z roku na rok ulega poprawie². Od 2004 r., tj. od przystąpienia Polski do Unii Europejskiej, polsko-norweskie obroty handlowe wzrosły blisko trzykrotnie z poziomu 2,1 mld EUR do nieco ponad 6 mld EUR w roku 2013. W tym samym czasie polski eksport do Norwegii zwiększył się z 1,1 mld EUR do 3,1 mld EUR, podczas gdy import z 1 mld EUR do 2,9 mld EUR.

Norwegia jako docelowy rynek dla polskich produktów w 2013 r. zajęła 15 miejsce pod względem eksportu z Polski (w 2012 r. było to miejsce 17) oraz 14 pod względem importu do Polski (w 2012 – 18 miejsce).

Wśród głównych towarów eksportowych w 2013 r. najwyższą wartość zajęły jednostki pływające do przewozu osób lub towarów (28,4% udział w eksporcie ogółem), holowniki i pchacze (8,5%) oraz konstrukcje stalowe (7,7%). Również i po stronie importu na pierwszej pozycji znalazły się w 2013 r. jednostki pływające do przewozu osób lub towarów (20,5% udział w imporcie ogółem). Wynika to z faktu, że polskie podmioty importują pewne towary w ramach usługi przetworzenia – dotyczy to głównie konstrukcji stalowych, statków i innych konstrukcji pływających. Po zrealizowaniu usługi towar jest ponownie wysyłany do zamawiającego, generując tym samym przepływ zarówno po stronie eksportu jak i importu. Drugą co do wielkości grupą importowanych do Polski w 2013 r. towarów z Norwegii były ryby (17,7%), a trzecią oleje ropy naftowej (17,7%).

Niezwykle istotnym wyrazem współpracy gospodarczej między Polską a Norwegią jest ponadto stale rosnący obustronny przepływ bezpośred-

¹ Norweskie władze mogą wykorzystywać jedynie niewielki procent rocznego zysku z wydobycia węglowodorów, równy realnej długookresowej stopie zwrotu ze środków The Global Pension Fund do pokrycia deficytu budżetu państwa nie uwzględniającego wpływów z tytułu wydobycia węglowodorów. W 2014 r. kwota transferowanych do budżetu państwa środków wyniesie ok. 139 mld NOK, tj. ok. 10% wydatków budżetu państwa.

² Dane handlowe na podstawie danych z systemu *Insigos* Ministerstwa Gospodarki.

nich inwestycji zagranicznych. Wg danych NBP w 2012 roku odnotowano napływ norweskiego kapitału do Polski na poziomie 50,4 mln EUR. Szacuje się, że łączna wartość kapitału zainwestowanego przez firmy norweskie w Polsce wyniosła na koniec 2012 roku 810,3 mln EUR. Według danych Głównego Urzędu Statystycznego na koniec 2012 roku funkcjonowało w Polsce 369 spółek z udziałem norweskiego kapitału. Wartość zagranicznych inwestycji tych firm, liczona według metodologii GUS, wyniosła

1,1 mld PLN, co stanowiło ok. 0,59% kapitału zagranicznego ogółem. Spośród wymienionych spółek 46 zaklasyfikowano jako „duże”, tj. takie w których udział kapitału zagranicznego przekraczał 1 mln USD. Stan polskich bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Norwegii na koniec 2012 roku wyniósł wg NBP 1,3 mld EUR.

*Materiał przygotowany przez Wydział Promocji
Handlu i Inwestycji Ambasady RP w Oslo*

3.2.

Regulacje prawne i podatkowe

Norwegia jest jednym z najbogatszych i najprężniej rozwijających się krajów w Europie i na świecie. Jest to również kraj, gdzie polska mniejszość narodowa stała się najliczniejszą grupą imigrantów. Niewielkie różnice kulturowe i ogromne możliwości biznesowe sprawiły, że Polacy w kraju fiordów są reprezentowani nie tylko przez pracowników fizycznych i sezonową siłę roboczą. Coraz większa liczba naszych rodaków decyduje się bowiem na podjęcie wyzwania, jakim jest prowadzenie działalności gospodarczej w Norwegii. Pomysłów na własny biznes Polakom nie brakuje, jednak każda forma prowadzenia działalności na własny rachunek wymaga zapoznania się ze specyfiką przepisów norweskich oraz spełnienia określonych wymogów formalnych. Istotna z punktu widzenia potencjalnego przedsiębiorcy jest również wiedza na temat norweskich przepisów podatkowych oraz tych dotyczących np. zatrudniania pracowników przez firmę.

Rejestracja firmy w rejestrach norweskich

Każda forma działalności gospodarczej w Norwegii musi posiadać swój własny numer organizacyjny (norw. *organisasjonsnummer*) będący odpowiednikiem polskiego NIP, KRS i REGON razem wziętych. Aby go otrzymać, firmę należy zarejestrować w norweskich rejestrach gospodarczych w Brønnøysund. Każdy podmiot gospodarczy musi być zarejestrowany w Rejestrze Podmiotów Gospodarczych (*Enhetsregisteret*). Niektóre firmy, w zależności od takich czynników jak charakter działalności gospodarczej, ilość zatrudnianych pracowników czy obrót mogą podlegać obowiązkowi rejestracji w dodatkowych rejestrach, takich jak Rejestr Przedsiębiorstw (*Foretaksregisteret*), Rejestr Płatników VAT (*MVA-registeret*), Rejestr Pracodawców i Pracowników (*Aa-registeret*).

Zwykle rejestracja firmy w Norwegii trwa od 2 do 6 tygodni. Czas oczekiwania zależy od kolejki w rejestrach, formy organizacyjnej danej firmy oraz tego, czy właściciel/udziałowcy posiadają numery personalne (norweskie odpowiedniki PESEL).

Inne formalności

Tak jak wspomniano wyżej, osoba chcąc zarejestrować firmę w Norwegii musi posiadać tzw. D-nummer / numer personalny. Jeśli go nie ma, może złożyć podanie o przydzielenie D-numeru w momencie, gdy składa dokumentację o założenie firmy. Do podania o przydzielenie D-numeru należy w takiej sytuacji załączyć kopię dokumentu tożsamości potwierdzonej przez norweską placówkę dyplomatyczną w kraju zamieszkania (ambasada, konsulat) czy też np. komisariat policji w Norwegii lub autoryzowane biuro księgowe norweskie. Przed upływem 3 miesięcy działalności w Norwegii należy także uzyskać rejestrację pobytu w tym kraju poprzez rejestrację w Urzędzie Imigracyjnym i umówieniu spotkania na lokalnym posterunku policji.

Każda firma musi również zadbać o posiadanie odpowiednich ubezpieczeń: obowiązkowe jest posiadanie ubezpieczenia emerytalnego dla pracowników (*obligatorisk tjenestepensjon* – OTP) oraz ubezpieczenia pracowników od wypadku w miejscu pracy (*yrkesskadeforsikring*). Warto również zaopatrzyć się w powszechne ubezpieczenie od odpowiedzialności (*ansvarsforsikring*).

Formy organizacyjne działalności gospodarczej w Norwegii

Najpopularniejsze formy organizacyjne firm wybierane przez Polaków chcących rozpocząć działalność w Norwegii to:

- Jednoosobowa działalność gospodarcza (*enkeltpersonforetak* – EPF)
- Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (*aksjeselskap* – AS)
- Zagraniczna firma zarejestrowana w Norwegii (*norskregistrert utenlandsk foretak* – NUF)

Formy te mają zastosowanie w różnych okolicznościach, w jakich znajdują się osoby zamierzające rozpocząć działalność gospodarczą w Norwegii, każda z form ma swoje zalety i wady.

Jednoosobowa działalność gospodarcza (enkeltpersonforetak – EPF)

EPF jest odpowiednikiem polskiej firmy jednoosobowej. Firma jest w pełni opodatkowana w Norwegii (od 2014 roku podatek dochodowy firmy w pierwszym progu podatkowym wynosi 27% plus składka na ubezpieczenie społeczne w wysokości 11,4%). Ma ona jednego właściciela, działalność jest prowadzona na jego własny rachunek i właściciel ponosi pełną odpowiedzialność za zobowiązania finansowe firmy. W tej formie organizacyjnej nie rozróżnia się majątku prywatnego właściciela od majątku firmy. Firma może być zarejestrowana tylko przez jedną osobę, a małżonkowie nie mogą się w niej nawzajem zatrudniać (mogą prowadzić firmę wspólnie, dzieląc się pracą i dochodem). Ważnym szczegółem w zakładaniu firmy jest wymóg podania nazwiska właściciela w jej nazwie.

EPF ma wiele zalet, jest to najprostsza i najbardziej popularna forma organizacyjna działalności gospodarczej w Norwegii. Jedynymi wymogami stawianymi firmie jest fakt, że właściciel musi być pełnoletni, a firma musi posiadać adres norweski. Oprócz prostoty niewątpliwymi atutami EPF jest brak wymogu posiadania księgowego, brak wymogów odnośnie kapitału startowego oraz bezpłatna rejestracja (firma musi być jedynie zarejestrowana w Rejestrze Podmiotów Gospodarczych, chyba że zatrudnia więcej niż 5 pracowników bądź zajmuje się sprzedażą, wówczas jest zobowiązana do rejestracji w Rejestrze Przedsiębiorstw). Wadą tego typu firmy jest brak rozróżnienia między majątkiem firmy, a majątkiem właściciela oraz pełna odpowiedzialność finansowa właściciela za jej zobowiązania finansowe.

Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (aksjeselskap – AS)

AS to norweski przybliżony odpowiednik polskiej spółki z o.o. Podstawową cechą firmy, będącą jednocześnie jej zaletą, jest fakt, że udziałowcy nie ponoszą osobistej odpowiedzialności za ewentualne długi spółki. Firma jest opodatkowana w Norwegii (od 2014 roku podatek od firmy – 27%) i jest niezależnym podmiotem pod względem prawnym i podatkowym. Udziałowcy firmy mogą być zatrudnieni w AS-ie, mają wówczas status pracowników (nie osób prowadzących działalność gospodarczą). Wymogi formalne stawiane spółkom z o.o. w Norwegii ulegały w ostatnich latach sukcesywnemu łagodzeniu i teraz należą do nich:

- posiadanie zarządu spółki z przynajmniej jednym członkiem zarządu
- kapitał zakładowy w wysokości 30 000 NOK
- obowiązek posiadania księgowego
- obowiązek odbycia posiedzenia zarządu raz do roku

Złagodzenia przepisów dotyczących AS-ów spowodowały, że jest to obecnie jedna z najkorzystniejszych form organizacyjnych działalności gospodarczej w Norwegii. Niski kapitał zakładowy, brak obowiązku posiadania rewizora (obowiązek ten występuje tylko w ściśle określonych przypadkach), wymóg posiadania tylko jednego członka zarządu to ułatwienia wprowadzone przez władze Norwegii w ostatnich latach. Do tych zalet dochodzi brak odpowiedzialności majątkowej udziałowców za długi spółki (chyba, że sądowo zostanie udowodnione świadome działanie na szkodę

firmy) oraz fakt, że AS jest najbardziej wiarygodną formą organizacyjną dla kontrahentów. Do nielicznych wad norweskiej spółki z o.o. należy zaliczyć koszty księgowości oraz wyższe opłaty urzędowe przy zakładaniu firmy aniżeli innych form organizacyjnych. Niewątpliwie jednak AS jest wartą przemyślenia alternatywą dla firmy jednoosobowej, nawet dla osób dopiero zaczynających przygodę z prowadzeniem biznesu w Norwegii.

Firma zagraniczna zarejestrowana w Norwegii (norskregistrert utenlandsk foretak – NUF)

NUF to oddział firmy zagranicznej (np. polskiej firmy) zarejestrowany w Norwegii. Firma ta, przy spełnieniu odpowiednich warunków (zawartych w umowie podatkowej między Polską a Norwegią), nie zostanie opodatkowana w Norwegii. Firma nie posiada wymogu wpłaty kapitału startowego, nie ma również obowiązku posiadania rewizora, o ile obrót firmy w Norwegii nie przekracza 5 mln NOK. Firma funkcjonuje w Norwegii na takich zasadach, jak jej polska forma macierzysta (jeśli w Polsce jest to firma jednoosobowa, NUF jest postrzegany w Norwegii jako EPF, jeśli w Polsce jest to spółka z o.o. – w Norwegii jest traktowana jako AS). Wymogiem podstawowym dla firmy NUF jest posiadanie adresu korespondencyjnego w Norwegii (uwaga: nie adresu siedziby!), osoby kontaktowej zameldowanej w norweskim urzędzie ewidencji ludności lub / i reprezentanta VAT.

Zakładanie NUF jest opłacalne w przypadku krótkich zleceń firmy w Norwegii. Celem nadrzędnym jest uniknięcie opodatkowania w Norwegii, co pozwala na uzyskanie norweskich przychodów firmy przy zachowaniu opodatkowania w kraju macierzystym (CIT w Polsce wynosi 19%, w Norwegii podatek firmy to 27%).

Niewątpliwie zalety NUF to możliwość powiększenia dochodów firmy macierzystej o dochody uzyskane z Norwegii przy jednoczesnym uniknięciu wyższych, norweskich obciążeń podatkowych.

Do wad NUF należy ryzyko opodatkowania firmy, rozwinięta biurokracja (firma jest zobowiązana do zgłaszania kontraktów i pracowników do urzędu skarbowego, musi mieć również tzw. reprezentanta VAT w celu odprowadzania VAT do urzędu skarbowego) oraz niższa wiarygodność dla partnerów norweskich. Nie da się jednak ukryć, że jest to nadal bardzo popularna forma prowadzenia działalności gospodarczej w Norwegii, zwłaszcza wśród już istniejących firm polskich.

Inne formy organizacyjne

Wśród innych form organizacyjnych działalności gospodarczej należy na pewno wyróżnić bezkapitałowe spółki partnerskie. Należą do nich spółka bezkapitałowa z podzieloną odpowiedzialnością (Delt ansvar selskap – DA) i spółka bezkapitałowa z solidarną odpowiedzialnością (Ansvarlig selskap – ANS). DA i ANS to spółki, w których musi istnieć co najmniej dwóch partnerów. Partnerzy dzielą osobistą odpowiedzialność za ewentualne długi firmy. W firmie DA każdy z udziałowców ponosi odpowiedzialność za swój procent zobowiązań ustalony w umowie spółki, natomiast w ANS każdy z partnerów ponosi nieograniczoną odpowiedzialność za

całość zobowiązań. ANS i DA są rzadziej wybieraną formą organizacyjną działalności gospodarczej, głównie z uwagi na charakter podziału odpowiedzialności. Są to rodzaje firm popularne głównie wśród współpracujących lekarzy, prawników czy innych tzw. freelancerów.

Podatek dochodowy i składka na ubezpieczenie społeczne

Obciążenia podatkowe norweskiej firmy prezentują się następująco:

- podatek dochodowy firmy (w pierwszym progu podatkowym) – 27%
- składka na ubezpieczenie społeczne (*trygdeavgift*) – 11,4%

Powyższe informacje mają zastosowanie od 2014 roku, w związku ze zmianami w stawkach podatkowych w Norwegii.

VAT

Przedsiębiorcy prowadzący w Norwegii sprzedaż towarów i usług podlegających opodatkowaniu VAT muszą zarejestrować się w Rejestrze podatników VAT, *Merverdiavgiftsregisteret*, kiedy sprzedaż i podlegające opodatkowaniu VAT pobieranie środków przekroczy 50 000 koron norweskich w ciągu 12 miesięcy. Stawka VAT w Norwegii wynosi 25%, z wyjątkiem produktów spożywczych i napojów (14%). Transport osób jest obciążony 8% stawką VAT.

Koszty pracownika

Koszty pracownika, jakie musi uwzględnić osoba chcąca rozpocząć działalność gospodarczą w Norwegii:

- Składka na ubezpieczenie społeczne pracownika – część pracodawcy (*arbeidsgiveravgift* – ARG) – 14,1% pensji brutto pracownika, może być mniejsza w zależności od regionu w Norwegii;
- Wynagrodzenie urlopowe (*feriepenger*) – 10,2% – 12% wynagrodzenia brutto pracownika, naliczane w danym roku podatkowym

i wypłacane w następującym po nim roku podatkowym w okresie wakacyjnym;

- Obowiązkowe ubezpieczenie emerytalne dla pracowników (*OTP*) – od 2% wynagrodzenia brutto pracownika;
- Ubezpieczenie od wypadków przy pracy (*yrkesskadeforsikring*) – koszt zależny od ryzyka wystąpienia wypadku w miejscu pracy;
- Wynagrodzenie chorobowe pracownika – część pracodawcy – 16 pierwszych dni kalendarzowych na zwolnieniu lekarskim pracownika oraz 12 dni w ciągu roku, które pracownik może wykorzystać bez zwolnienia lekarskiego (*egenmelding*).

Dlaczego warto?

Powyższe informacje to oczywiście podstawowy zakres wiedzy z zakresu zakładania i prowadzenia działalności gospodarczej w Norwegii. Więcej informacji można uzyskać, korzystając z pomocy firm konsultingowych zajmujących się tymi zagadnieniami. Polish Connection jest jedną z najbardziej doświadczonych firm w tym zakresie, mającą swoje biura w Gdyni, Oslo oraz w Moss. Firma oferuje zarówno konsultacje na temat prowadzenia biznesu w Norwegii, jak i samą rejestrację podmiotów gospodarczych oraz późniejszą księgowość w Norwegii. Gorąco zachęcamy do podjęcia wyzwania, jakim jest prowadzenie firmy w kraju fiordów, możliwości osiągnięcia sukcesu i zysku czekają na przedsiębiorców mających dobre pomysły biznesowe, czy to te nastawione na innowacyjność, tak bardzo pożądaną przez rynek norweski czy też w sprawdzonych branżach, takich jak stoczniowa czy budowlana, gdzie rynek jest wciąż bardzo obszerny i potrzebuje zastrzyków zarówno polskiej siły roboczej, jak i polskiego kapitału.

Autor:

Zespół Polish Connection Sp. z o.o.

ul. Antoniego Abrahama 37/3, 81-366 Gdynia

www.polishconnection.no, www.podatek.no

Tabela 1.

Rodzaj działalności ->	Działalność jednoosobowa (EPF)	Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością (AS)	Spółki partnerskie bezkapitałowe (ANS/DA)	Oddział firmy zagranicznej (NUF)
Osoba prawna	Nie	Tak	Firma jest odrębnym podmiotem prawnym, ale nie odrębnym podmiotem podatkowym	Nie (osobą prawną może być firma w kraju macierzystym)
Właściciel/wspólnik	pojedyncza osoba fizyczna / ew. małżonkowie wspólnie	Osoby fizyczne lub prawne. W przypadku małych spółek AS może być jeden udziałowiec.	Osoby fizyczne lub prawne	Oddział. Właściciele lub wspólnicy zgodnie z przepisami kraju macierzystego.
Odpowiedzialność właściciela/wspólnika	Pełna odpowiedzialność właściciela za zobowiązania finansowe firmy	Brak odpowiedzialności za zobowiązania finansowe firmy (wyjątek: stwierdzone sądowo działanie na szkodę firmy)	Solidarna (pełna) odpowiedzialność partnerów za całość zobowiązań finansowych firmy (w przypadku ANS), lub odpowiedzialność każdego partnera za własną część zobowiązań określonych w umowie spółki (DA)	W zależności od formy organizacyjnej w kraju macierzystym
Wymagany kapitał	brak	30 000 NOK	brak	brak
Reprezentanci	właściciel	zarząd (ewentualnie prokurenci)	partnerzy	reprezentant VAT lub osoba kontaktowa
Rejestracja	Obowiązkowa rejestracja w Rejestrze Podmiotów (Enhetsregister) – bezpłatna Rejestracja w w Rejestrze Przedsiębiorstw (Foretaksregister) – jeśli firma zajmuje się sprzedażą towarów lub zatrudnia powyżej 5 pracowników – obowiązkowa. Poza tym – dowolna Rejestracja w Rejestrze Przedsiębiorstw – płatna (2 265 NOK – elektroniczna rejestracja, 2 832 NOK – papierowa rejestracja)	Obowiązkowa rejestracja w Rejestrze Podmiotów (Enhetsregister) – bezpłatna Obowiązkowa rejestracja w Rejestrze Przedsiębiorstw (Foretaksregister) – płatna (5 666 NOK – elektroniczna rejestracja, 6 797 NOK – papierowa rejestracja)	Obowiązkowa rejestracja w Rejestrze Podmiotów (Enhetsregister) – bezpłatna Obowiązkowa rejestracja w Rejestrze Przedsiębiorstw (Foretaksregister) – płatna (5 666 NOK – elektroniczna rejestracja, 6 797 NOK – papierowa rejestracja)	Obowiązkowa rejestracja w Rejestrze Podmiotów (Enhetsregister) – bezpłatna Rejestracja w Rejestrze Przedsiębiorstw (Foretaksregister) – jeśli firma ma obowiązek podatkowy w Norwegii i spełnia kryteria stawiane analogicznym norweskimi formom organizacyjnym Rejestracja w Rejestrze Przedsiębiorstw – płatna (2 265 NOK – elektroniczna rejestracja, 2 832 NOK – papierowa rejestracja)
Ochrona nazwy	W nazwie firmy musi się zawierać nazwisko właściciela. Rejestracja firmy, której nazwę stanowi wyłącznie nazwisko właściciela naraża na ryzyko rejestracji firm o takiej samej nazwie. Istnieje możliwość zastrzeżenia logo / znaku towarowego.	Firma musi posiadać w nazwie formę organizacyjną (AS). Inna firma może zakwestionować nazwę, która może być mylona z jej nazwą – poprzez Urząd Ochrony Własności Przemysłowej – Patentstyret. Nie można również zarejestrować nazwy, która wskazuje na formę organizacyjną w innym kraju. Istnieje możliwość zastrzeżenia logo / znaku towarowego.	Firma musi posiadać w nazwie formę organizacyjną (ANS / DA). Inna firma może zakwestionować nazwę, która może być mylona z jej nazwą – poprzez Urząd Ochrony Własności Przemysłowej – Patentstyret. Istnieje możliwość zastrzeżenia logo / znaku towarowego.	Firma na ogół jest rejestrowana w Norwegii pod nazwą z kraju macierzystego, ale może również przybrać inną nazwę. Ewentualna inna nazwa nie może być myląca, co do formy organizacyjnej w Norwegii (nie może zawierać w nazwie np. AS, DA, ANS) oraz być mylona z nazwami innych firm w Norwegii. Istnieje możliwość zastrzeżenia logo / znaku towarowego.
Opodatkowanie	Pełne opodatkowanie w Norwegii: progresywny podatek dochodowy (27% w pierwszym progu) składka na ubezpieczenie społeczne 11,4%	Pełne opodatkowanie w Norwegii: podatek firmy 27% podatek od dywidend 27%	Pełne opodatkowanie w Norwegii: podatek firmy 27% opodatkowanie udziałowców za wynagrodzenie z tytułu pracy na rzecz firmy progresywny podatek dochodowy (27% w pierwszym progu)	Opodatkowanie w Norwegii lub kraju firmy macierzystej w zależności od umowy podatkowej między Norwegią a krajem macierzystym i jej przestrzegania

Różnice kulturowe a biznes

Słaba znajomość różnic kulturowych i obyczajów innego kraju często stanowi przeszkodę dla powodzenia działalności gospodarczej prowadzonej na skalę ponadnarodową. Choć nie tak odległe pod względem geograficznym, Polska i Norwegia reprezentują wyraźnie różne kultury, co przekłada się na sposoby prowadzenia interesów. Celem autora niniejszego artykułu jest przybliżenie czytelnikom norweskiej kultury biznesu i przedstawienie podstawowych różnic na tym polu pomiędzy Polską a Norwegią.

Styl przywództwa i struktura organizacyjna

Jedną z najbardziej oczywistych różnic pomiędzy polską i norweską kulturą biznesu jest sposób postrzegania zwierzchnictwa w przedsiębiorstwie. O ile polska kultura biznesu jest często określana jako hierarchiczna i autorytarna, organizacje norweskie na ogół charakteryzuje płaska struktura organizacyjna. Wynika ona z silnego nacisku na równość widocznego w większości aspektów funkcjonowania społeczeństwa norweskiego.

Wyjaśniając tę szczególną cechę społeczeństwa norweskiego zazwyczaj przywołuje się tak zwane prawo Jante. Jest to kod postępowania społecznego, po raz pierwszy zarysowany przez norwesko-duńskiego autora Aksela Sandemose na początku XX wieku. Składa się z dziesięciu zasad, które sprowadzić można do jednej, wspólnej reguły: *nie powinieneś uważać, że jesteś kimś wyjątkowym lub że jesteś lepszy od nas*. Cudzoziemcom przesłanie to często wydaje się dziwne i niezrozumiałe, ale w społeczeństwie norweskim przejawia się ono ogromnym naciskiem na zgodę i równość.

W konsekwencji, kadra kierownicza w norweskich firmach pełni zazwyczaj inną rolę niż ta, której oczekuje się od niej w Polsce. W norweskiej firmie kierownicy występują raczej w roli trenerów i osób ułatwiających wykonywanie niektórych zadań, a nie autorytarnych szefów. Zachęcanie i dopingowanie do działania jest jednym z ważnych zadań lidera, ponieważ uważa się, że dzięki takiemu motywowaniu wszyscy pracownicy starają się jak najlepiej wykonywać powierzone im zadania.

Norweski styl zarządzania jest mniej władczy niż ten obserwowany w polskich przedsiębiorstwach. Kultura biznesu w Polsce charakteryzuje się większym szacunkiem dla władzy, przez co kadra kierownicza częściej poucza i wskazuje zadania do wykonania. Przeciwnie, norwescy kierownicy czują potrzebę włączenia wszystkich w proces decyzyjny, a zatem ich podejście można uznać za bardziej demokratyczne i partycypacyjne. O ile norwescy menedżerowie wolą na ogół podejmować decyzje na podstawie szeroko przyjętego konsensusu, w Polsce przedstawiciel kierownictwa na ogół jest w stanie samodzielnie podejmować decyzje i wydawać polecenia, bazując wyłącznie na posiadanym przez siebie statusie.

O ile włączanie pracowników w proces podejmowania decyzji sprawia, że czują się oni bardziej zaangażowani i cenieni, takie podejście może utrudniać i spowalniać podejmowanie decyzji. Osoby przyzwyczajone do bardziej autorytarnego stylu zarządzania mogą postrzegać to powolne, oparte na konsensusie podejście jako frustrujące i nieuzasadnione. Ta metoda podejmowania decyzji jest jednak bardzo ceniona przez Norwegów, a próby bezpośredniego wydawania poleceń, których nie poprzedza wystarczająca dyskusja, mogą spotkać się z silnym oporem.

Kultura spotkań i style komunikacji

Jeśli chodzi o spotkania biznesowe, Norwegowie i Polacy w wielu aspektach wykazują podobne preferencje. W obu kulturach kluczowe znaczenie ma staranne przygotowanie do spotkania, a jego porządek zazwyczaj ustalany jest wcześniej. W obu krajach przestrzega się porządku spotkania, a uczestnicy mają okazję wypowiedzieć się nie będąc narażonymi na to, że ich wypowiedź zostanie przerwana lub że ktoś wejdzie im w słowo. Punktualność jest równie ważna w obu kulturach, a spóźnienia są uważane za przejaw braku profesjonalizmu i szacunku dla innych uczestników. W obu krajach wymiana wizytówek odbywa się zazwyczaj na początku spotkania, chociaż rytuał ten jest bardziej istotny w polskiej kulturze biznesowej.

Warto wskazać również kilka innych różnic. Podczas gdy spotkania w Polsce często zdominowane są przez osobę stojącą najwyżej w hierarchii firmy, w Norwegii na ogół mają one formę otwartej debaty, w której wszyscy uczestnicy dzielą się swoimi opiniami na dany temat. W konsekwencji, spotkania w Norwegii często trwają dłużej niż zwykle się przyjmować w Polsce. Ponadto, spotkania w polskich organizacjach mają bardziej formalny charakter niż w Norwegii.

Można wskazać wiele podobieństw pomiędzy norweskim i polskim stylem komunikacji w świecie biznesu. Ceni się bezpośrednie wypowiedzi, a zarówno Norwegowie, jak i Polacy wolą wyrażać swoje opinie bezpośrednio niż w sposób wymijający. W obu kulturach język ciała ograniczony jest w takich sytuacjach do minimum, co nie jest postrzegane jako oznaka braku zainteresowania lub uwagi. Nie ma również potrzeby, aby wypełniać każdą chwilę ciszy w rozmowie, ponieważ zwykle jest to czas na właściwą reakcję i przygotowanie odpowiedzi.

O ile w Polsce rozpoczęcie spotkania niezobowiązującą wymianą uprzejmości jest często uważane za ważny element budowania relacji, Norwegowie nie słyną ze swoich umiejętności prowadzenia rozmów towarzyskich w takich sytuacjach. Cenią wyraźny rozdział pomiędzy pracą a życiem prywatnym, w związku z czym wolą od razu przejść do meritum.

Praca z Norwegami

Norwegów często postrzega się jako sprawnie działających członków zespołu, z którymi łatwo się współpracuje. Jednak aby wykorzystać ten potencjał, Norweg musi czuć się zaangażowany w dane działanie i dobrze traktowany, a z pewnością nie mieć wrażenia, że traktuje się go w sposób protekcyjny. Jeśli nie czuje się odpowiednio doceniony jako członek zespołu, najprawdopodobniej włoży w swoją pracę niewielki wysiłek.

Innym ważnym aspektem, o którym warto pamiętać podczas pracy z Norwegami jest to, że wysoki poziom nadzoru pracowników lub członków zespołu najprawdopodobniej nie będzie mile widziany. Norwegowie często oczekują, że będą mogli pracować i wykonywać swoje zadania przy minimalnym poziomie kontroli ze strony swoich przełożonych. Nieprzestrzeganie tej zasady jest często postrzegane jako przejaw krytyki lub braku zaufania co do umiejętności zawodowych danej osoby.

Zasady dotyczące ubioru

O ile elegancki wygląd w sytuacjach biznesowych jest ważny zarówno w Norwegii, jak i w Polsce, Norwegowie wydają się mieć mniej formalne podejście do ubioru. Zazwyczaj są znacznie bardziej skoncentrowani na profesjonalnym zachowaniu i wydajności pracy niż profesjonalnym stroju. Schłodny wygląd jest również uważany za ważniejszy niż tradycyjny garnitur. Ogromną wagę przywiązuje się do skromności, a nadmiar biżuterii lub pretensjonalny strój są przez Norwegów uznawane za niewłaściwe.

Autor:

Kjell Arne Nielsen

Dyrektor – Innovation Norway, Radca Handlowy

Ambasady Królestwa Norwegii w Warszawie

ul. Chmielna 85/88, 00-805 Warszawa

<http://www.amb-norwegia.pl>

3.4.

Transport i logistyka – możliwości współpracy



Geografia

Norwegia to kraj o jednej z najdłuższych i najbardziej zróżnicowanych linii brzegowych na świecie (liczne wyspy i fiordy). Około 2/3 powierzchni to teren górzisty, trudnodostępny, z występującą na północy arktyczną tundrą.

Cechą charakterystyczną norweskiego klimatu są bardzo duże różnice między latem a zimą (a w konsekwencji np. stan i przejezdność dróg) – należy przyjąć, że zima zaczyna się w październiku a kończy w kwietniu dla przeważającego obszaru.

Plusy położenia geograficznego Norwegii to głównie jej zasoby naturalne – odkryte pod dnem Morza Północnego w latach 60 i 70 ubiegłego wieku bogate złoża gazu i ropy naftowej.

Bliskość Arktyki to z kolei strategiczna szansa Norwegii i przewidywany kierunek jej eksploracji w przyszłości. Według najnowszych szacunków bowiem obszar ten kryje na swoich terenach 10 % światowych zasobów ropy oraz 30% gazu ziemnego.

Uwarunkowania transportowe

Główne gałęzie to transport morski oraz drogowy. Łączna długość dróg wynosi 93 870 km (dla porównania w Polsce 412 035 km), z których duża część jest zamknięta w zimie. Korytarze transportowe z Europą to przede wszystkim drogi morskie – przeprawy promowe.

Przewóz towarów w Norwegii regulują zapisy NSAB 2000 (Nordisk Speditørforbunds Almindelige Bestemmelser) którymi poza konwencją CMR najczęściej posługuje się branża logistyczna na tym rynku.

Zamawiając lub realizując usługi logistyczne na terenie Norwegii trzeba liczyć się z szeregiem kosztów wynikających z opłat za korzystanie z dróg, tuneli, mostów oraz przepraw promowych (w tym tych między fiordami).



Warunki klimatyczne wymuszają też obowiązkowe wyposażenie. W transporcie ciężarowym muszą to być opony zimowe oraz łańcuchy na koła osi kierującej i pędnej ciągnika oraz osiach naczepy. Ważna jest wysoka jakość taboru transportowego (ciągniki 3-osiowe, dedykowane do pracy w niskich temperaturach) oraz kierowcy doświadczeni w trasach skandynawskich.

Należy także wziąć pod uwagę, że część wprowadzanych w Norwegii przepisów ma na celu ochronę własnego rynku transportowego.

EFTA tak, EU nie

Choć Norwegia jest członkiem EFTA (Europejskie Stowarzyszenie Wolnego Handlu) i prowadzi ożywione kontakty gospodarcze z krajami unijnymi, nie należy do Unii Europejskiej i nie jest członkiem unii celnej. W związku z powyższym w przypadku eksportu lub importu towarów z Norwegii czeka nas obligatoryjna odprawa celna.

Z uwagi na skomplikowanie procedury warto nawiązać stałą współpracę z sprawdzoną agencją celną lub powierzyć te czynności doświadczonemu operatorowi logistycznemu.



Wymiana handlowa

Norweski eksport to głównie produkty rafinowane, ryby i metale niezależne. Głównymi odbiorcami są Wielka Brytania (23%), Niemcy (12%), Holandia (10%) i Szwecja (9%). Norwegia kupuje głównie środki transportu, maszyny i sprzęt elektryczny. Import odbywa się głównie z Szwecji (15%), Niemiec (12%), Chin (8%).

Polska jest istotnym partnerem gospodarczym Norwegii, a wymiana handlowa układa się pomyślnie notując stały wzrost. Główne polskie towary eksportowane do Norwegii to statki, łodzie, środki transportu. W ostatnich latach zwraca uwagę dynamicznie rosnący eksport konstrukcji stalowych przeznaczonych dla norweskiego przemysłu offshore.

Operator logistyczny na Norwegię – co warto sprawdzić?

Planując eksport produktów lub import/ zakupy towarowe w Norwegii, należy uwzględnić w swoich biznesplanach niebagatelne koszty transportu.

Szukając operatora logistycznego musimy przede wszystkim wybrać taką firmę, która zagwarantuje serwis dostosowany do naszych potrzeb i specyfiki branży, w której działamy.

Do najważniejszych parametrów, które należy sprawdzić przed powierzeniem naszych cennych przesyłek do/z Norwegii w ręce firmy transportowej należą:

- Spełnienie wymogów formalnych (licencja i ubezpieczenie krajowe, międzynarodowe jak i na przewóz kabotażowy w Norwegii);
- Doświadczenie w Skandynawii, w tym realizacja zleceń transportowych w Norwegii zimą;
- Dysponowanie taborem dostosowanym do wymogów skandynawskich i warunków zimowych;
- Posiadanie zespołu kierowców doświadczonych w trudnych, skandynawskich trasach;
- Zasięg operacyjny obejmujący potrzebne nam destynacje (zwłaszcza, jeśli jest to północna część Norwegii);
- Kluczowe wskaźniki osiągnięte przez operatora;
 - Casy dostaw,
 - Terminowość dostaw,
 - Bezpieczeństwo dostaw.

Nie wahajmy się też poprosić o pisemne referencje – najlepiej od firm reprezentujących branżę o podobnych do naszych oczekiwaniach. Zapytajmy też, czy nasz operator sam planuje realizować przewóz, czy też podzleci naszą przesyłkę firmie trzeciej za pomocą giełdy transportowej.

Biznes z Norwegią – SWOT

Z punktu widzenia biznesowej kooperacji firm polskich z Norwegią, uwzględniając aspekt logistyczny, możemy współpracę ocenić następująco:

Silne strony

- ✓ Strategiczne zasoby naturalne Norwegii
- ✓ Silna, prosperująca gospodarka
- ✓ Wiarygodność finansowa, terminowe regulowanie należności wobec partnerów biznesowych
- ✓ Duży wolumen importów i zakupów

Słabe strony

- ✓ Oligopol i ekonomiczny interwencjonizm w niektórych obszarach
- ✓ Protekcyjizm, ochrona rynku krajowego
- ✓ Brak unii celnej – konieczność odpraw celnych
- ✓ Brak unii walutowej – ryzyko kursowe
- ✓ Geografia, warunki klimatyczne
- ✓ Ograniczona infrastruktura drogowa (w tym drogi zamykane w okresie zimowym)

Szanse

- ✓ Wysokie koszty wytwórcze, produkcyjne, które zmuszają Norwegię do coraz większego outsourcingu produkcji i zakupów zagranicznych
- ✓ Eksploracja złóż Arktyki zapewniająca całej gospodarce Norwegii kolejne lata wzrostu
- ✓ Rosnąca wymiana handlowa z krajami UE w tym Polską
- ✓ Rosnąca grupa Polaków w Norwegii generująca popyt na zakup polskich produktów i usług
- ✓ Nowe inwestycje ekologiczne wymagające obsługi (konstrukcje, wyposażenie, maszyny, obsługa logistyczna)

Zagrożenia

- ✓ Wzrost popularności odnawialnych źródeł energii, które obniżą popyt na norweską ropę i gaz
- ✓ Wejście na rynek nisko-kosztowych producentów i dostawców (Rumunia, Bułgaria)
- ✓ Międzynarodowe lobby ekologiczne blokujące wykorzystanie surowców strategicznych
- ✓ Tzw. „Dyrektywa Siarkowa” UE znacznie podnosząca koszty armatorów operujących na Bałtyku i Morzu Północnym

Podsumowując można stwierdzić, że Norwegia to dobry kierunek dla polskiego przedsiębiorcy – o ile zagwarantuje się oczekiwaną na tamtym rynku wysoką jakość i wiarygodność biznesową oraz sprosta wysoce odmiennej specyfice geograficznej, społecznej i kulturowej. A w takiej sytuacji zawsze warto wspierać się partnerami doświadczonymi na tym rynku.



Profil Eksperta

Scandinavian Express to operator logistyczny, który od ponad 20 lat specjalizuje się w obsłudze przesyłek między Polską a Skandynawią. Oferta firmy to pełen pakiet dedykowany dla partnerów biznesowych: spedycja i transport LTL, FTL oraz przewozy ponadgabarytowe, a także spedycja morska i logistyka magazynowa.

Scandinavian Express realizuje usługi zgodnie ze standardami zarządzania jakością i ekologią ISO 9001 / 14001 oraz bezpieczeństwem składowania i dystrybucji żywności ISO 22000.

Wszelkie doświadczenie firmy potwierdzają rekomendacje od stałych klientów – zarówno małych firm rodzinnych jak i dużych korporacji. Rozwiązania logistyczne Scandinavian Express są wykorzystywane w przedsiębiorstwach z różnych branż kooperujących ze Skandynawią, w tym w budownictwie, offshore, automotive, branży maszynowej, stalowej, papierniczej, spożywczej czy elektronicznej.

Autorzy:

Patryk Szymański, Wiceprezes

Michał Trojanowski, Kierownik Marketingu

SCANDINAVIAN EXPRESS Poland Sp. z o.o.

Ul. Budowlanych 19, 80-298 Gdańsk

www.scandinavian.com.pl



SZWECJA



Obecna sytuacja gospodarcza i perspektywy współpracy

Ogólna charakterystyka szwedzkiej gospodarki

Szwedzka gospodarka jest największa spośród wszystkich nordyckich krajów. Łączna wartość szwedzkiego PKB to przeszło 500 mld USD, a więc jest to gospodarka o bardzo podobnej wielkości jak Polska. Podobna wartość PKB jest jednak w Szwecji wytwarzana przez niemal pięciokrotnie mniejszą populację, co oznacza, że dochód narodowy na głowę mieszkańca jest niemal pięciokrotnie większy niż w Polsce. Ta dysproporcja maleje po uwzględnieniu niższych kosztów utrzymania w Polsce, ale i tak dobrze oddaje fakt, że Szwecja należy do najbardziej zamożnych państw w Unii Europejskiej (UE) i na świecie, a Polska jest nadal jednym z najuboższych krajów członkowskich UE.

Oprócz wysokiego stopnia rozwoju, cechami charakterystycznymi szwedzkiej gospodarki, podobnie jak innych nordyckich gospodarek, są bardzo wysokie miejsca w globalnych rankingach warunków prowadzenia biznesu (np. raport Doing Business Banku Światowego), innowacyjności, konkurencyjności, radzenia sobie z korupcją oraz wykorzystania odnawialnych źródeł energii.

Ważną cechą szwedzkiej gospodarki jest dużo stopień jej otwartości (wysoki udział eksportu w produkcji przemysłowej i całym PKB) oraz umiejętność tworzenia globalnych marek. W stosunku do rozmiaru gospodarki (porównywalnego z Polską i niewiele większego od innych nordyckich gospodarek) Szwecja posiada relatywnie dużą liczbę globalnych firm i marek, np. Volvo, Saab, Scania, Koenigsegg, Ericsson, Electrolux, Husqvarna, Vattenfall, Gripen, Skanska, Oriflame, Tetra Pak, H&M i IKEA.

Średnioterminowe perspektywy koniunktury

W ostatnich dwóch latach szwedzka gospodarka doświadczała spowolnienia, głównie ze względu na osłabienie aktywności eksportowych gałęzi przemysłu. Branże zorientowane na rynek krajowy radziły sobie lepiej. W trakcie 2014 roku i w kolejnych latach można się jednak spodziewać ożywienia sektora eksportowego wraz z poprawą globalnego otoczenia makroekonomicznego, a w szczególności dzięki wyjściu z recesji strefy euro, która jest głównym rynkiem eksportowym dla Szwecji. Jednocześnie już i tak solidna dotychczas dynamika popytu krajowego powinna ulec wzmocnieniu. Można ostrożnie przewidywać, że wzrost gospodarczy Szwecji przyspieszy w latach 2014–2015 do powyżej 2%. Tempo wzrostu może być wyższe, jeśli nie zmaterializują się czynniki ryzyka dla strefy euro

oraz innych ważnych rynków eksportowych Szwecji takich jak kraje grupy BRICs (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny).

Umiarkowanie lepsze perspektywy dla sektora eksportowego

W latach 2012–2013 eksport szwedzkich towarów zanotował nieznaczny spadek, co jest pierwszym przypadkiem spadku eksportu przez dwa lata z rzędu od kilku dekad. Główną przyczyną długiego trendu spadkowego był stłumiony popyt ze strefy euro, która pozostawała w tym czasie w recesji. Niezbyt dobre były również wyniki eksportu do USA i Chin, mimo solidnego wzrostu gospodarczego w tych gospodarkach. Bliższe spojrzenie na strukturę towarową eksportu pokazuje, że spadek sprzedaży dotyczył większości kategorii. Stopniowy spadek w ostatnich dwóch latach notowała w szczególności sprzedaż eksportowa w wyrażnie cyklicznych branżach, takich jak dobra inwestycyjne i surowce. Jednocześnie, negatywny wpływ na aktywność sektora eksportowego Szwecji w ostatnich dwóch latach wywierało umocnienie szwedzkiej korony wobec wielu walut, które wynikało ze statusu „bezpiecznej przystani”, jakim kraje skandynawskie cieszyły się w trakcie globalnego kryzysu.

Na przełomie 2013 i 2014 roku spadek szwedzkiego eksportu towarów został zahamowany. Bieżące wskaźniki aktywności gospodarczej poprawiły się, ale nadal sugerują jedynie powolne ożywienie. W najbardziej prawdopodobnym scenariuszu należy się spodziewać ożywienia gospodarczego na większości najważniejszych rynków eksportowych Szwecji, ale na niektórych ważnych rynkach, takich jak Norwegia, możliwe jest spowolnienie, co sugeruje, że poprawa dynamiki szwedzkiego eksportu nie będzie imponująca. Można oczekiwać, że dopiero w 2015 roku eksport Szwecji osiągnie rozmiary z przedkryzysowego roku 2008, co oznacza, że ostatnie 7 lat było dla szwedzkiego sektora eksportowego okresem stagnacji.

Eksport usług, który stanowi obecnie jedną trzecią całości szwedzkiego eksportu, charakteryzował się bardziej stabilnym trendem i nadal powinien sobie radzić relatywnie dobrze w kolejnych latach.

Popyt konsumpcyjny na rekordowych poziomach

Popyt konsumpcyjny gospodarstw domowych jest podstawowym motorem napędowym szwedzkiej gospodarki. Sprzyja temu zaskakująco silny jak na zachowanie sektora eksportowego i ogólne wyniki gospo-

darki wzrost zatrudnienia. Realna dynamika dochodów do dyspozycji gospodarstw domowych wynosiła ostatnio ok. 2,5% i powinna być na podobnym poziomie w latach 2014-2015. Będzie to wynikać m.in. z ulg podatkowych wprowadzanych w 2014 roku. Bardzo wysoki jest poziom oszczędności gospodarstw domowych i ewentualnego wykorzystywanie tego źródła finansowania wydatków również sprzyja wzrostowi popytu konsumpcyjnego. Pozytywnie na konsumpcję działa także efekt majątkowy związany ze wzrostem cen akcji oraz nieruchomości. Argumentem na rzecz kontynuacji solidnego wzrostu konsumpcji jest również utrzymywanie się, a nawet poprawa nastrojów szwedzkich konsumentów. Czynnikiem stymulującym popyt konsumpcyjny są także zmiany w polityce fiskalnej, w tym wspomniane ulgi podatkowe, które są wprowadzane w wyborczym roku 2014. W kolejnym roku 2015 takich działań już nie będzie, co może się przełożyć na delikatne osłabienie wzrostu popytu konsumpcyjnego.

Poprawa sytuacji na rynku pracy

W ostatnich dwóch latach liczba zatrudnionych rosła w tempie zbliżonym do wzrostu PKB, co sygnalizuje, że w stagnacji była wydajność pracy. Mimo, że w najbliższych latach wydajność pracy powinna wzrosnąć, to wyższe tempo wzrostu gospodarczego umożliwi dalszy wzrost zatrudnienia. Stopa bezrobocia zanotuje dzięki temu spadek, ale nie będzie on znaczny i pozostanie ona powyżej dość wysokiego jak na Szwecję poziomu 7%.

Perspektywy dla oficjalnych stóp procentowych i kursu korony

Bardzo niski poziom inflacji w Szwecji to głównie efekt wyraźnego spowolnienia globalnej gospodarki. Po pierwsze, zbiorowe układy pracy wyznaczające tempo wzrostu płac w dotkniętym globalnym kryzysem sektorze eksportowym są traktowane jako punkt odniesienia dla innych sektorów, co przełożyło się na historycznie niskie wskaźniki wzrostu płac w układach zbiorowych w większości sektorów. Po drugie, ogólnie niska na wzrost cen globalnie przekłada się na ograniczenie inflacji w Szwecji poprzez niską

dynamikę cen importu. Po trzecie, relatywnie wolne ożywienie szwedzkiej gospodarki sugeruje, że presja kosztowa, napięcia płacowe i tym samym inflacja pozostaną umiarkowane również w najbliższych latach. Można oczekiwać, że inflacja bazowa w Szwecji pozostanie poniżej celu na poziomie 2% również w 2015 roku.

Dla banku centralnego Szwecji (Riksbank) ożywienie krajowej gospodarki (w objawami przegrzania rynku nieruchomości i nadmiernym wzrostem kredytu) w połączeniu z trwale niską inflacją poniżej wyznaczonego celu to poważny dylemat. Znaczny wzrost akcji kredytowej i rosnące ceny nieruchomości to zjawiska, które niepokoją szwedzki bank centralny i przemawiają za podwyższeniem stóp procentowych. W przeciwnym kierunku działa stłumiona presja inflacyjna. W takich niejednoznacznych warunkach należy oczekiwać, że co najmniej do II połowy br. stopy procentowe w Szwecji pozostaną bez zmian. Jednocześnie proces podwyżek stóp procentowych, który może rozpocząć się pod koniec 2014 roku, powinien być umiarkowany. Riksbank będzie zapewne chciał działać ostrożnie, aby nie schłodzić zbyt gwałtownie rodzącego się ożywienia gospodarczego i nie doprowadzić do gwałtownego załamania koniunktury na rynku nieruchomości.

Relatywnie dobra kondycja gospodarki oraz umiarkowane podwyżki stóp procentowych w najbliższych latach, przy oczekiwanym pozostawieniu stóp procentowych w strefie euro bez zmian, przemawiają za umiarkowanym umocnieniem szwedzkiej korony do euro i stabilizacją jej kursu wobec złotego.

Autor:

Piotr Bujak, Główny Ekonomista

Nordea Bank Polska – Nordea Bank Polska S.A. jest częścią

Grupy PKO Banku Polskiego. Znak towarowy Nordea

używany jest za zgodą Nordea Bank AB.

ul. Kielecka 2, 81-303 Gdynia

www.nordea.pl

Regulacje prawne i podatkowe

Żałożenie działalności w Szwecji jest stosunkowo proste. W przypadku podmiotów z Unii Europejskiej nie wymaga się dodatkowych licencji lub pozwoleń. Wyjątki mogą dotyczyć nielicznych obszarów działalności takich, jak w szczególności: usługi finansowe, ubezpieczenia lub działalność bankowa.

Tradycyjnie Szwecja jest uważana za kraj przyjazny dla inwestorów, ze sprawnie działającą administracją. Warto dodać, że Szwecja niewątpliwie jest krajem o bardzo wysokiej kulturze biznesu, wyróżniająca się szacunkiem do kontrahenta i respektowaniem umów. Ponadto, prowadzenie działalności niewątpliwie ułatwia szeroka znajomość przez Szwedów języka angielskiego. Bariera językowa w szwedzkiej administracji jest bez porównania mniejsza niż w Polsce i wiele spraw urzędowych będziemy w stanie załatwić nie znając szwedzkiego. Ponadto wiele informacji urzędowych jest dostępna tak po szwedzku, jak i po angielsku. Przykładem może być wypis z rejestru spółek, który można uzyskać także w języku angielskim, co jest dużym ułatwieniem dla cudzoziemców.

Formy działalność gospodarczej w Szwecji

W związku z zasadą swobodnego przepływu ludzi i usług w ramach Unii Europejskiej, w Szwecji, podobnie jak w innych państwach członkowskich, Polacy mogą prowadzić działalność w różnych formach. Podobnie jak w Polsce, możliwe będzie założenie spółek osobowych lub kapitałowych, jak również zarejestrowanie działalności gospodarczej. Formy prawne spółek dostępnych w Szwecji są zbliżone do tych, które znamy z Polski. W Szwecji możemy przykładowo założyć następujące rodzaje spółek:

- spółkę *Handelsbolag* tj. odpowiednik polskiej spółki jawnej
- spółkę *Kommanditbolag* tj. odpowiednik polskiej spółki komandytowej
- spółkę AB (*Aktiebolag*) tj. odpowiednik polskiej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością lub akcyjnej (więcej na ten temat poniżej).

Możliwe jest także tworzenie oddziałów lub przedstawicielstw spółek zagranicznych, jak również zarejestrowanie indywidualnej działalności gospodarczej.

Aktiebolag (AB)

Pośród różnych form prowadzenia działalności gospodarczej najbardziej powszechnym i zazwyczaj najdogodniejszym dla obcokrajowców, podobnie jak w Polsce, jest zakładanie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością tj. *Aktiebolag*, w skrócie AB. Oczywiście podmioty z Unii Europejskiej mogą także zakładać inne spółki lub prowadzić działalność poprzez oddział lub po prostu eksportować towary lub usługi do Szwecji. Szwedzka spółka *Aktiebolag* to odpowiednik polskiej spółki z ograniczoną odpowiedzialnością

jeżeli mówimy o tzw. spółce prywatnej czyli *Aktiebolag priv*. Natomiast publiczna spółka AB (*Aktiebolag publ.*) to konstrukcyjnie odpowiednik polskiej spółki akcyjnej, której udziały mogą być przedmiotem obrotu na rynku regulowanym. Powstanie spółki AB uwarunkowane jest wpisem do Rejestru Spółek (szw.: *Bolagsverket*).

Zgodnie z wymogami, założycielem spółki AB może być osoba fizyczna mająca miejsce zamieszkania, bądź spółka mająca swoją siedzibę na terenie Unii Europejskiej (EOG). Minimalny kapitał zakładowy w przypadku spółki prywatnej AB (odpowiednik sp. z o.o.) wynosi 50.000 SEK a w przypadku spółki publicznej AB 500.000 SEK.

W Szwecji przyjęte jest kupowanie już zarejestrowanych i w pełni zorganizowanych spółek tzw. *shelf company*. Koszty nabycia tzw. *shelf company* wahają się pomiędzy 15.000 – 25.000 SEK, nie wliczając pokrycia kwoty minimalnego kapitału zakładowego przez nowych wspólników.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, iż wymagania co do narodowości założyciela lub miejsca siedziby spółki założycielskiej nie mają już zastosowania do wspólników. Wspólnik spółki AB nie musi zatem pochodzić z EOG.

Organami spółki AB są zgromadzenie wspólników oraz zarząd.

Chcielibyśmy zwrócić uwagę na fakt, że trochę inna jest rola zarządu (szw.: *Styrelse*) w Polsce i Szwecji. Członkowie zarządu w Szwecji nie zawsze biorą aż tak aktywny udział w bieżącej działalności spółki. Zwyczajowo bieżący zarząd należy do dyrektora zarządzającego (szw.: *VD, Verkställande Direktör*), który jest wybierany przez zarząd i zazwyczaj będzie ujawniony w rejestrze i będzie miał prawo reprezentowania spółki, ale zwyczajowo nie jest członkiem zarządu. Podczas gdy w Polsce zazwyczaj dyrektor zarządzający jest zarazem prezesem zarządu.

Dodatkowo, czego nie znajdziemy w systemie polskim, w przypadku spółek zatrudniających więcej niż 25 pracowników, w których obowiązuje układ zbiorowy pracy (a zwykle taki układ będzie obowiązywał), w zarządzie powinna się znaleźć reprezentacja pracowników (liczba reprezentantów pracowników w zarządzie zależy od wielkości spółki). Ale tak jak pisaliśmy wcześniej szwedzki zarząd ma funkcje nadzorcze, podczas gdy codzienne decyzje są podejmowane przez dyrektora zarządzającego.

Inna istotna różnica polega na tym, że w Szwecji dużo bardziej popularne niż w Polsce będą porozumienia wspólników. Dlatego często może się okazać, że ważnych kwestii organizacyjnych dotyczących spółki i zasad współpracy wspólników (które w Polsce byłyby uregulowane w umowie spółki), nie znajdziemy w szwedzkiej umowie spółki, ale dopiero w mniej formalnym i nie złożonym do rejestru porozumieniu wspólników.

Tak jak w przypadku polskiej sp. z o.o. także w Szwecji, wspólnicy nie są odpowiedzialni osobiście za zobowiązania spółki AB (sp. z o.o.). Zasadą jest też, że spółka matka nie jest odpowiedzialna za zobowiązania podmiotów zależnych działających zagranicą. Jednakże, zgodnie z orzecznictwem Szwedzkiego Sądu Najwyższego, spółka matka może być w niektórych przypadkach odpowiedzialna, w razie gdy możemy mówić o zupełnym braku niezależności na rzecz spółki matki. Warto wziąć to pod uwagę przy planowaniu struktury swojej działalności na terenie Szwecji.

Spółka zobowiązana jest do prowadzenia księgowości, corocznego przedstawienia raportów finansowych do Rejestru Przedsiębiorców. W odróżnieniu od systemu polskiego, sprawozdanie finansowe spółki AB tak publicznej jak i prywatnej, musi być poddane badaniu przez publicznego biegłego rewidenta.

Oddział spółki zagranicznej

Przedsiębiorstwo zagraniczne może również działać na rynku szwedzkim poprzez oddział (szw.: *filial*). Spółka utworzona na podstawie prawa państwa obcego ma prawo utworzyć tylko jeden oddział na terytorium Szwecji. Nazwa takiej formy prawnej musi zawierać w sobie element „oddział” i wymaga rejestracji. W imieniu oddziału wszelkie czynności związane z działaniem oddziału w Szwecji podejmuje dyrektor zarządzający, wyznaczony i upoważniony przez spółkę zagraniczną.

Pomimo faktu, iż oddział jest częścią finansowej struktury spółki zagranicznej, wymagane jest osobne prowadzenie ksiąg rachunkowych.

Zatrudnienia personelu – prawo pracy i ubezpieczeń społecznych

Tradycyjnie w Szwecji bardzo silną rolę odgrywają związki zawodowe i mają one duży wpływ na tworzenie i wykonywanie prawa pracy w tym kraju.

Kwestie pracownicze oprócz ustaw w dużej mierze są regulowane przez wiążące układy zbiorowe pracy. Takie układy są dużo bardziej powszechne niż w Polsce a w wielu branżach są po prostu obowiązkowe.

Jeśli chodzi o czas pracy pracownika to wynosi on zasadniczo 40 godzin tygodniowo, z pewnymi odstępstwami. Okres płatnego urlopu wypoczynkowego wynosi minimum 25 dni w roku. Dodatkowych 5 dni mogą natomiast domagać się pracownicy, którym nie przysługuje wynagrodzenie za nadgodziny oraz pracownicy na kierowniczych stanowiskach.

Należy też pamiętać, iż trudne i bardzo kosztowne może być zwolnienie pracownika. Tradycyjnie Szwecja uchodzi za kraj, w którym prawo pracy mocno chroni pracowników i jest to w dużej mierze prawdziwy stereotyp. W zależności od okresu zatrudnienia u danego pracodawcy, okres wypowiedzenia waha się od jednego do sześciu miesięcy (lub więcej gdy wynika to z układu zbiorowego, w szczególności w przypadku starszych pracowników). Znowu, zakres uprawnień pracowniczych w tym zakresie będzie różny w zależności od branży i obowiązujących układów zbiorowych.

Podatki i ubezpieczenia społeczne w Szwecji

Szwecja jest powszechnie uznawana za kraj wysokich obciążeń podatkowych, nakładanych w celu zachowania wysokiego poziomu świadczeń socjalnych ze strony państwa. Przez długi okres, taki obraz Szwecji był jak najbardziej uzasadniony, jednakże w ostatnich latach ten obraz uległ pewnej zmianie, o czym będzie mowa poniżej. Szwecji dalej daleko do bycia rajem podatkowym, ale poziom obciążeń fiskalnych zwłaszcza w stosunku do podmiotów gospodarczych uległ pewnemu obniżeniu.

Przede wszystkim należy jednak zacząć od odpowiedzi na pytanie, kiedy polski przedsiębiorca będzie obowiązany do zapłaty podatku dochodowego w Szwecji? Z pewnością będzie to przypadek prowadzenia działalności gospodarczej w Szwecji za pomocą spółki AB, która to spółka będzie szwedzkim podatnikiem CIT. Co istotne, polski przedsiębiorca będzie zobowiązany do zapłaty podatku dochodowego w Szwecji, również w przypadku gdy nie założy w Szwecji spółki, ale będzie prowadził działalność w Szwecji za pomocą tzw. zakładu podatkowego.

Zakład podatkowy

Zakładem podatkowym polskiego przedsiębiorcy w Szwecji będzie stała placówka położona w Szwecji, za pomocą której polski przedsiębiorca prowadzi część lub całość swojej działalności. Konwencja o unikaniu podwójnego opodatkowania podpisana przez Polskę i Szwecję („Konwencja”), wskazuje przykładowe sytuacje, kiedy taki zakład podatkowy powstanie (dotyczy to m.in. uruchomienia biura, filii, oddziału czy też miejsca budowy, o ile budowa trwa dłużej niż 12 miesięcy). Jeżeli polski podatnik uzyskuje dochód z działalności gospodarczej tworzącej zakład podatkowy w Szwecji, dochód polskiego podatnika, w zakresie w jakim może być przypisany do zakładu podatkowego, będzie opodatkowany jedynie w Szwecji.

Z naszego doświadczenia wynika, iż kwestia istnienia lub nieistnienia zakładu podatkowego polskiego podatnika w Szwecji, jest jedną z bardziej istotnych i rodzących duże ryzyko kwestii związanych z prowadzeniem działalności w Szwecji. Do częstych przypadków należą sytuacje, gdzie polskie organy podatkowe interpretują zakres działalności polskiego podatnika inaczej niż szwedzkie organy podatkowe. Prowadzi to do niekorzystnego dla podatnika zjawiska podwójnego opodatkowania dochodów. Tym samym, rozpoczęcie działalności na terenie Szwecji bez zakładania spółki AB powinno być poprzedzone konsultacją z organami podatkowymi obu krajów lub doradcami prawnymi.

Podatek dochodowy od osób prawnych

Zmiana w obrazie Szwecji jako kraju wysokich obciążeń podatkowych dotyczy głównie opodatkowania dochodów spółek kapitałowych, czyli spółek AB lub też ewentualnie polskiej spółki kapitałowej prowadzącej działalność na terytorium Szwecji poprzez zakład podatkowy. Obecnie obowiązująca w Szwecji stawka CIT to 22%, czyli tylko nieznacznie wyżej niż obowią-

zująca w Polsce stawka CIT. Osoby fizyczne w przypadku opodatkowania w Szwecji dalej zapłacą tam dużo więcej niż w Polsce.

Szwedzkie prawo podatkowe przewiduje również kilka rozwiązań, które mogą okazać się szczególnie interesujące na etapie zakładania i rozwijania działalności gospodarczej w Szwecji. W szczególności, istnieje mechanizm umożliwiający opodatkowanie jedynie 75% rocznego dochodu, podczas gdy pozostała część jest alokowana do specjalnej rezerwy, którą podatnik jest obowiązany rozwiązać w terminie 6 lat od jej zawiązania. Taką rezerwę podatnik może rozwiązać w roku, w którym działalność podatnika przyniesie stratę podatkową, co umożliwia podatnikowi uzyskanie korzyści podatkowych. Jednocześnie, nawet jeżeli podatnik w każdym roku działalności będzie osiągał dochód, który uniemożliwi wykorzystanie rezerwy, rozwiązanie rezerwy po 6 latach będzie w praktyce oznaczało otrzymanie od fiskusa kredytu podatkowego na 6 lat.

Wśród innych ciekawych rozwiązań można wymienić nieograniczoną w czasie możliwość wykorzystania strat podatkowych, brak regulacji w zakresie tzw. cienkiej kapitalizacji czy też zwolnienie z podatku zysków kapitałowych oraz dywidend.

Zysk wypracowany przez spółkę AB wypłacony w formie dywidendy na rzecz polskiego udziałowca/akcjonariusza będącego spółką kapitałową, będzie zwolniony z podatku od dywidend zarówno w Szwecji jak i w Polsce, o ile polski wspólnik będzie właścicielem przynajmniej 10% akcji spółki AB przez okres przynajmniej 2 lat (wymóg minimalnego okresu może zostać wypełniony już po wypłacie dywidendy). W pozostałych przypadkach dywidenda wypłacona polskiemu akcjonariuszowi będzie opodatkowana wg. stawki 5% lub 15% (m.in. w przypadku osób fizycznych). Podatek dochodowy od dywidendy zapłacony w Szwecji będzie możliwy do odliczenia od podatku dochodowego do zapłaty w Polsce.

Podatek dochodowy od osób fizycznych

Wysokie obciążenia podatkowe osób fizycznych wciąż pozostają znakiem rozpoznawczym Szwecji. Przede wszystkim należy wskazać, iż szwedzki PIT jest nakładany na poziomie władz lokalnych oraz centralnych. Stawki PIT nakładanego przez władze lokalne mogą się różnić w zależności od lokalizacji, jednakże średnia stawka PIT nakładanego na poziomie lokalnym wynosi ok. 32%. Dodatkowo, PIT na poziomie centralnym nakładany jest wg. stawki 20% (roczny dochód powyżej 413.201 SEK) oraz 25% (roczny dochód powyżej 591.600 SEK).

Co istotne, powyższe stawki PIT mają zastosowanie do wszystkich (poza dywidendami) dochodów osiąganych przez osoby fizyczne, niezależnie od tego, czy osoby fizyczne są pracownikami czy też przedsiębiorcami.

Oznacza to, iż co do zasady, powyższe stawki będą miały zastosowanie do polskich pracowników zatrudnionych w Szwecji, jak również do osób prowadzących jednoosobową działalność gospodarczą czy też wspólników spółek osobowych, których działalność gospodarcza spowodowała powstanie zakładu podatkowego w Szwecji.

Rezydencja podatkowa

W kontekście opodatkowania osób fizycznych istotna jest również kwestia miejsca rezydencji podatkowej polskich przedsiębiorców czy też pracowników zatrudnionych w Szwecji.

Zgodnie z postanowieniami Konwencji, miejscem rezydencji podatkowej osoby fizycznej będzie kraj, z którym ta osoba ma ściślejsze powiązania osobiste i gospodarcze, czyli tzw. „centrum interesów życiowych.” Typowymi powiązaniami weryfikowanymi przez organy podatkowe dla celów ustalenia centrum interesów życiowych są kraj stałego zamieszkania, pracy, czy też przebywania rodziny danej osoby, jak również kraj w którym dana osoba posiada nieruchomości, samochód czy też rachunek bankowy. W przypadku, gdy szwedzkie organy podatkowe uznają, iż podatnik będący polskim przedsiębiorcą czy też pracownikiem posiada centrum interesów życiowych w Szwecji, podatnik będzie obowiązany do zapłaty podatku dochodowego w Szwecji od wszystkich uzyskanych dochodów (również od dochodów uzyskanych w Polsce).

Ubezpieczenia społeczne

Osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą lub pracujące na terenie Szwecji powinny również zwrócić uwagę na ewentualny obowiązek zapłaty składek na ubezpieczenie społeczne w Szwecji. W przypadku osób prowadzących działalność lub pracujących w dwóch krajach unijnych, miejsce płatności składek na ubezpieczenie społeczne jest regulowane przepisami Rozporządzenia (WE) 883/2004, przewidującego badanie sytuacji danej osoby na podstawie kilku kryteriów. Łączna wysokość szwedzkich składek na ubezpieczenie społeczne to 31,42%.

Autorzy:

*Daniel Jastrun, Radca Prawny, Partner,
Członek Zarządu Swedish Business Club – sekcji szwedzkiej
Skandynawsko-Polskiej Izby Gospodarczej*

*Tomasz Rysiak, Radca Prawny
Magnusson Kancelaria Prawnicza
ul. Bielańska 12, 00-085 Warszawa
www.magnussonlaw.com*

Tabela 1.

Rodzaj działalności ->	Przedsiębiorca indywidualny – zarejestrowana działalność gospodarcza	Handelsbolag	Kommanditbolag	Aktiebolag
Osoba prawna	Nie	Tak	Tak	Tak
Właściciel/wspólnik	Tylko 1 osoba fizyczna	Co najmniej 2 osoby fizyczne lub prawne	Co najmniej 2 osoby fizyczne lub prawne	Co najmniej 1 osoba lub prawna
Odpowiedzialność właściciela/wspólnika	Przedsiębiorca jest osobiście odpowiedzialna za zobowiązania	W przypadku zobowiązań, których nie można wyegzekwować od spółki, odpowiedzialność ponoszą wspólnicy	W przypadku zobowiązań, których spółka nie może spłacić, odpowiedzialność ponosi komplementariusz	Spółka jest wyłącznie odpowiedzialna za swoje zobowiązania
Wymagany kapitał	Nie	Nie	Komplementariusz nie, Komandytariusz: co najmniej 1 SEK	Co najmniej 50 000 SEK
Reprezentanci	Osoba prowadząca działalność	Wspólnicy/partnerzy	Komplementariusz	Zarząd spółki
Rejestracja	W Urzędzie Skarbowym, a także opcjonalnie w Rejestrze Spółek	W Rejestrze Spółek i Urzędzie Skarbowym	W Rejestrze Spółek i Urzędzie Skarbowym	W Rejestrze Spółek i Urzędzie Skarbowym
Ochrona nazwy	W regionie	W regionie	W regionie	Na terenie kraju
Opodatkowanie	Opodatkowany jest dochód (podatek dochodowy + składki na ubezpieczenie społeczne)	Opodatkowany jest dochód każdego wspólnika (podatek dochodowy + składki na ubezpieczenie społeczne)	Opodatkowany jest dochód każdego wspólnika (podatek dochodowy + składki na ubezpieczenie społeczne)	Opodatkowany jest zysk spółki. Dodatkowo opodatkowane są wypłaty dla wspólników oraz dywidenda (podatek dochodowy)

Różnice kulturowe a biznes

Mimo bliskości geograficznej do północnych sąsiadów, szwedzkie formy pracy i przywództwa różnią się od tych, które znamy z Polski. Znaczące różnice zaobserwować można także w szwedzkiej mentalności i stylu negocjacji. Zbyt ostra krytyka szwedzkiego partnera w biznesie, czy brak emocjonalnej wstrzemięźliwości mogą stać się przeszkodą nie do przejścia. Kto chce więc robić interesy ze szwedzkim partnerem, powinien zwrócić baczniejszą uwagę na zachowanie etykiety biznesowej. Aby odnieść sukces na polu biznesowym należy wykazać się kompetencją międzykulturową, a także dokładnie się przygotować i poinformować o zasadach działania rynku i zawierania kontaktów biznesowych.

Szwedzi uchodzą za uprzejmych biznesmenów o stosunkowo luźnym usposobieniu. Nieformalny styl i zwracanie się do siebie per „ty” to podstawowe, charakterystyczne elementy etykiety biznesowej Szwecji. Nie warto przesadzać z tytułowaniem i używaniem oficjalnych, rozbudowanych nazw funkcji czy stanowisk pełnionych przez naszego szwedzkiego partnera. Może wtedy, zamiast poczuć się uhonorowany, czuć się raczej nienaturalnie i nieswojo. Nie będzie to z pewnością sprzyjać budowaniu relacji!

Głos zespołu

Silne egalitarne i demokratyczne podejście do biznesu spowodowało, że w Szwecji formalne i hierarchiczne struktury od dawna już zastąpione zostały funkcjonalną pracą zespołową. Panuje tu nowoczesny i kolegalny styl przywództwa – i działania. Nasi północni sąsiedzi pracują zespołowo i nastawieni są na pracę w zespole. Choć lider, jak w każdej kulturze, ma wiodące słowo, ważne decyzje zawsze podejmowane są wspólnie z grupą. W większości przypadków znacznie różni się to od sposobu prowadzenia biznesu w Polsce. Polscy biznesmeni mogą odbierać szwedzkich menedżerów jako powolnych lub niezdecydowanych, co w konsekwencji może okazać się bardzo mylące... Dobry szwedzki lider, menadżer to nie osoba, która przede wszystkim podejmuje szybkie i trafne decyzje – to raczej ktoś, kto zadaje trafne pytania odpowiednim osobom, a przy tym uwzględnia głos wszystkich członków grupy!

Szwedzcy pracownicy są postrzegani jako równi przełożonym i często cieszą się znacznie większą swobodą działań – a także większą odpowiedzialnością – niż w firmach innych państw. Z tego też powodu samodzielność pracowników, a także swoboda w rozplanowywaniu i wykonywaniu zadań jest stosunkowo duża. Na porządku dziennym w Szwecji są codzienne, długie konsultacje i spotkania grup roboczych, podczas których wspólnie i za pomocą konsensusu podejmowane są decyzje. Konsensus to wynik

wspólnej dyskusji, otwartego przedstawienia swojego punktu widzenia oraz zapoznania się z poglądami i potrzebami innych osób oraz wypracowanie rozwiązania możliwie najpełniej obejmującego interesy i poglądy wszystkich zaangażowanych stron. Jest to rozwiązanie o wiele pełniejsze i o wiele bardziej satysfakcjonujące wszystkie strony niż kompromis, w którym wszyscy rezygnują częściowo ze swoich postulatów, żeby dojść do jakiegoś punktu, gdzie wreszcie uda im się spotkać. Wypracowanie pełnego, satysfakcjonującego wszystkich konsensusu to jednak niebagatelne zadanie – nie należy się więc dziwić, że niejednokrotnie oczekiwanie na decyzję naszych szwedzkich partnerów może trwać znacznie dłużej niż moglibyśmy przypuszczać. Dla niecierpliwych polskich partnerów (tak nas mogą Szwedzi postrzegać) jest zatem słuszną radą: planujemy więcej czasu na uzyskanie decyzji od naszego partnera, zwłaszcza gdy od decyzji tej zależą losy kilku lub wielu osób. Nie ponaglajmy, choć oczywiście warto się informować na jakim etapie jest obecnie proces budowania konsensusu. Może z naszej strony możemy podsunąć jakieś możliwe, konstruktywne pomysły lub rozwiązania? Szwedzi zawsze poszukują lepszych rozwiązań, dlatego są otwarci na nowe pomysły i wdrożenia, co z kolei przekłada się na międzynarodową konkurencyjność – wykazują bowiem niezwykłą zdolność do adaptowania i wykorzystywania nowych technologii. A rozwiązanie wypracowane z uwzględnieniem potrzeb i interesów wszystkich stron będzie też o wiele bardziej stabilne, mniej kwestionowane i chętniej wdrażane przez cały zespół.

Czas to... szacunek

Szwedzki naród definiuje rzetelny stosunek do pracy. Szwedzi uchodzą za pracowitych kosmopolitów. W samej pracy są wydajni i systematyczni, a ponadto bardzo świadomi znaczenia harmonogramów. Zwykle dotrzymują ustalonych terminów. Punktualność to w oczach Szwedów wyraz rzetelności oraz szacunku dla partnera biznesowego. Wychodzą oni jednocześnie z założenia, że partner także wyznaje takie same wartości. Innym przesłaniem trzymania się ram czasowych jest dążenie do optymalizacji swojego czasu w sposób, który pozwoli im optymalnie wygospodarować i dysponować czasem wolnym, który Szwedzi z przyjemnością poświęcą rodzinie i aktywnościom na świeżym powietrzu.

W przeciwieństwie do Polski, w której przesuwanie ustalonych wcześniej terminów szczególnie nie dziwi, w Szwecji warto przestrzegać przyjętych uprzednio ram czasowych. Spotkanie zaplanowane na godzinę 9:00 oznacza, że szwedzcy partnerzy pojawią się na miejscu kilka minut wcześniej, żeby zamienić ze sobą jeszcze kilka nieformalnych słów przy małej kawie i dokładnie o 9:00 rozpocząć pracę. W żadnym wypadku nie obowiązuje

tutaj *akademicki kwadrans*. Zakończenie konwentu planowane na 10:00 oznacza dokładnie to samo – nie ma zresztą możliwości przedłużenia spotkania, ponieważ na tę porę nasz szwedzki partner zaplanował już inne wydarzenie, na które także potrzebuje przybyć chwilę wcześniej – żeby oczywiście zacząć je dokładnie na czas.

Przesuwanie terminów w Szwecji może być uciążliwe także ze względu na fakt, że terminarz szwedzkiego partnera biznesowego bywa wypełniony z dużym wyprzedzeniem – należy więc liczyć się z tym, że następna wizyta możliwa będzie dopiero w dalszej przyszłości. Nie ma natomiast potrzeby potwierdzania terminu spotkania, nawet wtedy, gdy został on ustalony już kilka tygodni wcześniej. Zaplanowane oznacza zaplanowane!

Małe rozmowy

Ze względu na takie podejście do czasu zawsze mile widziane jest odpowiednie rozplanowanie czasu spotkania – przygotujemy więc szczegółową i realistyczną (a nie optymistyczną!) agendę. Czy to przegląd szczegółowo opracowanych materiałów firmowych, dyskusja o poglądach stron czy przerwa kawowa – wszystko powinno znaleźć swoje miejsce w agendzie. Warto pamiętać o tym, że spotkanie biznesowe traktowane jest w Szwecji jako okazja do wymiany informacji niezbędnych dojęcia decyzji, a nie do uprawiania *small talku* – właściwym czasem na luźne pogawędki są przerwy kawowe.

W Polsce tzw. *small talk* uprawiany jest dość często, co niekoniecznie musi odpowiadać naszym sąsiadom, dla których tego typu rozmowy są zwyczajnie zbędne. W prowadzeniu dyskusji biznesowych ze Szwedami warto także zwrócić uwagę na dłuższe przerwy w rozmowie i ciszę, która tutaj nie jest krępująca i której nie należy wypełniać pytaniami o pogodę. Wręcz przeciwnie – to właśnie cisza, która pozwala na zebranie myśli i ocenę sytuacji, uważana jest za ważny element spotkania.

Zaufam, gdy Cię poznam

W przeciwieństwie do Polaków, Szwedzi zarówno w biznesie, jak i życiu prywatnym raczej nie kierują się emocjami. W kontaktach dają się poznać jako osoby zdystansowane, trzeźwo myślące i rzeczowe. Przywiązują wielką wagę do pokoju, spokoju, samodzielności i niezależności. Dlatego warto w pierwszym etapie relacji unikać zbyt wielkiego spoufalania się, co może być odebrane jako natarczywe i krępujące dla obu stron. A zbyt energiczne lub emocjonalne posunięcia nie są w szwedzkim gronie mile widziane i mogą zakłócić relację. Zaufanie i dobrą relację budujemy tutaj nie wymienianymi osobistymi historyjkami o trudnościach z synem, lecz raczej poprzez spokojne zrównoważone działanie, wykonywane w sposób rzetelny i punktualny.

Szwedzi ważą słowa i nie przerywają wypowiedzi rozmówcy. Umowy ustne obowiązują w takim samym stopniu, jak pisemne, należy pamiętać o tym, że dane słowo ma dużą wartość. Nasi szwedzcy partnerzy mogą być zdumieni, a może nawet przerażeni ilością dokumentów, jakie zwykle przedstawiamy im do przeczytania i podpisu. Z ich punktu widzenia umowa ustna jest równoważna umowie pisemnej, dlatego dla większości Szwedów posiadanie pieczętki jest zwyczajnie zbędne!

O ile jest to możliwe, podczas dyskusji należy unikać tematów kontrowersyjnych i pamiętać o tym, że rozwlekła perswazja, spektakularne gesty, samozadowolenie, czy zintensyfikowane zabiegi reklamujące generują tylko większy sceptycyzm. Jednocześnie rozpoczynając biznes ze Szwedami, warto również mieć świadomość tego, że etykieta naszych szwedzkich interlokutorów nakazuje wysłuchania rozmówcy bez przerywania mu wypowiedzi, a kurtuazyjne i częste – „proszę” i „dziękuję” z pewnością wpłyną bardzo pozytywnie na relacje biznesowe.

Autorki:

Barbara Bartczak, Monika Chutnik

ETTA Consulting and Training for Business

ul. Kasprzaka 8/5, 51-676 Wrocław

<http://www.ettaconsult.pl>

Transport i logistyka – możliwości współpracy

Zdolność do przewożenia towarów w sposób bezpieczny, szybki i efektywny kosztowo jest podstawowym czynnikiem dla handlu międzynarodowego, krajowego i rozwoju gospodarczego państw. Wedle ostatniego raportu Eurostat (wrzesień 2012), u źródeł dynamicznego rozwoju transportu towarowego w Unii Europejskiej na przestrzeni ostatnich 15 lat, leży gwałtowny wzrost globalnego handlu, postępujący nieprzerwanie do początku kryzysu finansowego i gospodarczego, coraz głębsza integracja państw rozszerzonej UE, a także szereg praktyk gospodarczych, jak np. koncentracja produkcji w niewielu ośrodkach w celu osiągnięcia ekonomii skali, procesy delokalizacji produkcji oraz wysoko skomputeryzowana logistyka.

Eurostat jednocześnie zwraca uwagę na występujące napięcia w rozwoju transportu i logistyki spowodowane odmiennymi standardami technicznymi między krajami, w połączeniu z ograniczeniami spowodowanymi trudnościami integracji różnych środków transportu (lotniczy, drogowy, morski, kolejowy). Z tymi wyzwaniami od wielu lat muszą sobie radzić państwa nordyckie, ze względu na swoje warunki geograficzne wymuszające konieczność transportu towarów drogą lądową, powietrzną, morską, w tym duże odległości między poszczególnymi ośrodkami, a nierzadko bardzo ciężkie warunki meteorologiczne, które mogą przeszkodzić w dostarczeniu towarów na czas i utrudnić ich składowanie.

Szwecja, mając wieloletnie i bogate doświadczenie w tej dziedzinie, jest przykładem zastosowania nowoczesnych i innowacyjnych rozwiązań w sektorze spedycji, transportu i logistyki.

Fakty

Królestwo Szwecji liczy 9,6 miliona mieszkańców żyjących na 450 000 km², będąc tym samym największym i najliczniejszym ze wszystkich krajów skandynawskich. Od zachodu oddziela je od Norwegii łańcuch górski, a od Finlandii na wschodzie Zatoka Botnicka usytuowana na północnym krańcu Bałtyku. Około 53% powierzchni stanowią lasy, a usytuowanie kraju rozciągającego się na prawie 1600 km długości z południa na północ sprawia, że obszar ten jest niezwykle urozmaicony zarówno pod względem krajobrazu, klimatu jak i kultury. Stolicę kraju, Sztokholm, zamieszkuje ponad 1,3 miliona osób. Językiem urzędowym jest szwedzki, zaś obowiązującą walutą korona szwedzka (SEK).

PKB na mieszkańca wynosi 41 100 EUR (wedle EUROSTAT, dane Ministerstwa Finansów Szwecji z 2011r). Szwecja jest państwem członkowskim Unii Europejskiej, należy również do strefy Schengen, oraz takich organizacji jak ONZ, OECD, OBWE, MFW, WTO i inne.

Uwarunkowania transportowe

Nasz północny zamorski sąsiad posiada zintegrowany systemu transportu drogowego, kolejowego i lotniczego, który umożliwia realizację wysokich wymagań klientów i obowiązujących w tym sektorze standardów.

W Szwecji transport lądowy wykorzystuje 572 900 km dróg, zaś system autostrad jest wciąż rozszerzany. Łączące Szwecję z Danią płatne połączenie drogowo-mostowe przez cieśninę Sund (region Öresund), zapewnia szybki transport pomiędzy Sztokholmem, Göteborgiem, Uppsalą i Uddevalla. System autostrad jest wciąż rozbudowywany. Najdłuższe autostrady to Värnamo–Gävle (E4, 585 km) i szwedzki fragment autostrady E6, łączący południowo-wschodnie wybrzeże Szwecji z Norwegią. Całkowita długość tej największej skandynawskiej autostrady, która zaczyna się w szwedzkim porcie Trelleborg i kończy w norweskim Kirkenes, wynosi 3 140 km. Na szwedzką sieć kolejową składa się natomiast 11 663 km torów.

Szwecja, z kontynentalną linią brzegową o długości 11,5 tys. km, posiada 19 portów, z których największe leżą na łatwo dostępnym wybrzeżu Skanii i posiadają dobre połączenia promowe – cargo z Polską. Wśród głównych portów należy wymienić Nynashamn/Sztokholm, Ystad, Trelleborg, Malmö, Karlskronę i Göteborg.

Szwecja może się poszczycić rozbudowaną flotą morską, w której skład wchodzi 135 statków o nośności ponad 16 mln ton, w tym 4 masowce i 26 statków towarowych. Transport lotniczy cargo odbywa się ze 149 lotnisk, najważniejsze porty lotnicze to Sztokholm–Arlanda i Luleå.

Struktura przewozów towarowych w Szwecji

Wedle raportu Eurostat całkowity transport towarów drogą lądową, w 27 krajach unijnych oszacowano na blisko 2 300 000 mln tonokilometrów (tkm) w 2010 r., z czego ponad trzy czwarte (76,4%) stanowi przewóz drogowy, 17,1% kolejowy, zaś 6,5% odbywa się wodami śródlądowymi. W odniesieniu do państw nordyckich podział procentowy niewiele odbiegał od średniej unijnej. W 2009 roku w Szwecji 60% tonokilometrów stanowił transport drogowy i 39% kolejowy.

Pod względem ilości przewiezionych towarów w transporcie drogowym krajowym i międzynarodowym najlepszy wynik wśród państw nordyckich osiągnęła Szwecja z wynikiem 85% towarów obrotu międzynarodowym, Finlandia i Norwegia osiągnęły w tym zakresie 80% a Dania 75%.

W 2011 roku w Szwecji przetransportowano drogami 36 932 mln ton ładunków, zaś koleją 22 864 mln ton. Szwecja również przoduje pod względem

masy towarowej przetransportowanej drogą morską i z wynikiem 190 mln ton (dane porównawcze Eurostat z 2011 roku) znajduje się w pierwszej dziesiątce krajów unijnych. Drogą lotniczą zostały przewiezione ładunki cargo o wadze 13 626 mln ton, podczas gdy dla pozostałych państw nordyckich wartości te kształtowały się następująco: Finlandia 110 mln ton transport morski/ 2 921 mln ton transport lotniczy; Dania, odpowiednio 90 mln ton/671 mln ton, zaś Norwegia drogą morską przewiozła 8 336 mln ton towarów.

Współpraca w sektorze transportu, spedycji i logistyki między Polską i Szwecją – analiza SWOT

Południowa Szwecja i region Skanii, w którym znajdują się główne porty bałtyckie realizujące towarowe połączenia promowe z Polską, cechuje się

dobrą infrastrukturą drogową i wysoką gęstością zaludnienia (114 os./km²) w porównaniu z pozostałą częścią kraju, stanowiąc tym samym liczną grupę docelową odbiorców towarów i usług. Główne miasta regionu to Malmö (280 415 mieszkańców), Helsingborg (97 122), Lund (82 800), a także porty Trelleborg i Ystad.

Z punktu widzenia działalności biznesowej należy podkreślić, że Szwedzi to wiarygodni partnerzy, bardzo dojrzały przedsiębiorcy o wysokiej etyce biznesu. Firmy szwedzkie są bardzo dobrymi płatnikami i wolą kontrakty długoterminowe. Do otwarcia biznesu w Szwecji na pewno zachęca stabilny wzrost gospodarczy, jasne i przyjazne procedury prawne i co również istotne – krótki czas lotu między Polską a Szwecją – z Warszawy ok. 1 godzinę i 40 minut, z Gdańska ok. 1 godzinę i 10 minut.

Silne strony

- ✓ Bardzo dobre rozwiązania w zakresie transportu lotniczego, morskiego i łączonego między Polską i Szwecją
- ✓ Polskie produkty są konkurencyjne i atrakcyjne, a przez szwedzkich klientów kojarzone z dobrą jakością

Słabe strony

- ✓ Biorąc pod uwagę cały kraj, pewną barierę może stanowić ograniczona liczba ludności w porównaniu z wielkością kraju
- ✓ Korytarze transportowe: Świnoujście <> Ystad / Gdańsk <> Nynashamn / Gdynia <> Karlskrona narzucają swoje ograniczenia spowodowane ilością promów i rozkładem rejsów

Szanse

- ✓ Gospodarka szwedzka należy do najbardziej stabilnych na świecie, co oznacza możliwości długoterminowej współpracy z firmami szwedzkimi. Dodatkowo Szwedzi to wiarygodni partnerzy o wysokiej etyce biznesu
- ✓ Dzięki wzrostowi populacji, kraje nordyckie stanowią rynek o ciągle rosnących potrzebach, zaś polskie produkty są konkurencyjne i atrakcyjne

Zagrożenia

- ✓ Pracując ze szwedzkimi partnerami należy pamiętać o ściśle wyznaczonych godzinach pracy w firmach, które w piątki zazwyczaj działają krócej
- ✓ Czas pracy również ogranicza przerwa wakacyjna i długie urlopy w okresie letnim
- ✓ W okresie jesienno-zimowym problem mogą stanowić warunki pogodowe utrudniające transport morski oraz przewozy towarów w głąb Szwecji

Profil eksperta - Greencarrier

Wszechstronne nordyckie doświadczenia zebrał i wykorzystuje w obsłudze swoich klientów Greencarrier, jedna z największych prywatnych firm logistycznych w Skandynawii, oferując elastyczne rozwiązania logistyczne w zakresie transportu morskiego, lotniczego i drogowego. Rynki macierzyste firmy znajdują się w basenie Morza Bałtyckiego, jednocześnie Greencarrier prowadzi działalność na skalę globalną, ze szczególnym naciskiem na Europę Wschodnią, Azję Środkową i Chiny. Obrót firmy wynosi 400 mln euro rocznie.

Zespół Greencarrier to około 790 kompetentnych pracowników, zatrudnionych w biurach w Szwecji, Danii, Norwegii, Finlandii, Estonii, na Łotwie, Litwie, Ukrainie, w Wielkiej Brytanii, Polsce, Czechach, Słowacji i w Chinach.

Biuro w Trelleborgu jest odpowiedzialne za Polskę i kierunki środkowoeuropejskie. Doskonały poziom usług zapewnia klientom 11 biur w Szwecji

oraz 4 biura w Polsce, zatrudniające dedykowane osoby z dużym doświadczeniem na rynku szwedzkim i nordyckim. Greencarrier wyróżnia się przy tym szeroką siecią dystrybucji w całej Szwecji i w Polsce.

Działając zgodnie ze standardami etyki, branży i obowiązującego prawa, Greencarrier utrzymuje status uczciwego i rzetelnego partnera w biznesie. Podobnie jak w całym modelu skandynawskim, tak i tutaj, ludzie stanowią najważniejszą wartość, dzięki czemu firma może się poszczycić wysoką jakością realizowanych działań oraz profesjonalizmem i dużym stopniem zaangażowania swoich pracowników. Dlatego też hasło Greencarrier brzmi: Tak, to jest możliwe!

Autor:

Greencarrier Freight Services Poland Sp. z o.o.

ul. Łęczyny 4, 02-820 Warszawa

www.greencarrier.pl

6. Baza linków i instytucji

DANIA

- Centralny Rejestr Biznesowy (*Det centrale virksomhedsregister*) – Rejestr zawierający podstawowe dane na temat wszystkich spółek w Danii, możliwość pobrania odpisu wybranych spółek: <http://www.cvr.dk>
- Duński Urząd ds. Biznesu (*Erhvervsstyrelsen*): <http://www.erst.dk>
- Webreg – Portal rejestracji duńskich spółek i wprowadzania zmian dotyczących spółek: <http://www.webreg-portal.dk/home.asp>

FINLANDIA

- Krajowej Rady Patentów i Rejestracji (*Patentti – ja rekisterihallitus*): <http://www.prh.fi>
- Fińska administracja podatkowa (*VeroSkatt*): <http://www.vero.fi>
- Fiński System Informacji Biznesowej: <http://www.ytj.fi>
- Finlex Data Bank – baza zawierająca tłumaczenia fińskich aktów prawnych: <http://www.finlex.fi>
- Enterprise Finland – strona zawierająca podstawowe informacje o prowadzeniu działalności gospodarczej w Finlandii: <http://www.yrityssuomi.fi>

NORWEGIA

- Rejestry Działalności Gospodarczej w Brønnøysund: <http://www.brreg.no>
- Centrum Obsługi dla Pracowników Zagranicznych: <http://www.sua.no/en/sua>
- Informacje Urzędu Skarbowego na temat działalności gospodarczej w Norwegii: <http://www.taxnorway.no>
- Informacje na temat rejestracji działalności gospodarczej w systemie Altinn: <http://www.altinn.no/en/Start-and-Run-a-Business>

SZWECJA

- Szwedzki Urząd Rejestracji Przedsiębiorstw (*Bolagsverket*): <http://www.bolagsverket.se/en>,
podstrona w języku polskim: <http://www.bolagsverket.se/ol/other/polska-1.8225>
- Szwedzki Urząd Skarbowy (*Skatteverket*): <http://www.skatteverket.se>, podstrona w języku polskim:
<http://www.skatteverket.se/servicelankar/otherlanguages/inenglish/moreonskatteverket.4.7856a2b411550b99fb780009630.html>
- Rządowa oficjalna strona mająca na celu wspieranie przedsiębiorczości: <https://www.verksam.se/en/web/international/home>
- Business Sweden – organizacja mająca na celu ułatwianie inwestowania w Szwecji oraz doradztwo podmiotom zagranicznym:
<http://www.business-sweden.se/en/>
- Wyszukiwarki podmiotów prowadzących działalność gospodarczą (w języku szwedzkim): <http://www.proff.se/> oraz <http://www.allabolag.se/>

Informacja o SPCC

Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza (SPCC) jest jedną z największych izb gospodarczych w Polsce – obecnie zrzesza blisko 350 członków. Jest to stowarzyszenie ludzi biznesu stworzone przez i dla przedsiębiorców związanych ze Skandynawią lub zainteresowanych tym regionem. Główna siedziba SPCC znajduje się w Warszawie, ale organizacja jest aktywna na terenie całego kraju poprzez przedstawicieli regionalnych obecnych w Poznaniu, Trójmieście, Krakowie, Szczecinie i we Wrocławiu. Izba oferuje swoim członkom możliwość udziału w różnorodnych spotkaniach biznesowych takich jak business mixery, seminaria, spotkania tematycznych komitetów branżowych, konferencje oraz śniadania biznesowe, na które zapraszani są czołowi przedstawiciele świata ekonomii oraz polityki. Członkostwo w Izbie to możliwość nawiązywania kontaktów z elitarną grupą osób zarządzających prężnymi firmami skandynawskimi i polskimi, to także źródło inspiracji dla każdego menadżera dążącego do rozwoju swojej firmy. W 2014 roku Izba obchodzi 10 lecie.

SPCC patrons:

ARPI Group
Outsourcing Solutions

DNB

Danske Bank

ELTEL
networks

ERICSSON

GREENCARRIER

Handelsbanken

Nordea

onninen

OpusCapita

Radisson
CENTRUM HOTEL, WARSAW

S|E|B

VOLVO
Volvo Trucks

Konferencja Scandinavian SWOT

II edycja

7 października 2014 r.

Warszawa



Zapraszamy do uczestnictwa!

Więcej informacji wkrótce na
www.spcc.pl