Fundusze Europejskie Program Regionalny | Rzeczpospolita Polska | URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO | Unia Europejska Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

RYNEK NORWEGII

BRANŻA KLIMATYZACJI I WENTYLACJI

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.
Spółka Samorządu Województwa Pomorskiego

Pomorski BROKER EKSPORTOWY

Opracowanie powstało w ramach projektu *„Pomorski Broker Eksportowy. Kompleksowy system wspierania eksportu w województwie pomorskim.”* Obejmuje charakterystykę rynku zagranicznego oraz analizy możliwości sprzedaży na rynek zagraniczny wykonanych w ramach pierwszego etapu usługi Brokera Zagranicznego w 2021 r. dla firmy z branży HVAC.

Wrzesień 2021

Spis Treści

1. Prezentacja podmiotu 3
   1.1 Przedmiot działalności 3
   1.3 Portfolio produktów/usług 3
   1.4 Klienci i dostawcy 4
   1.7 Informacje o dotychczasowej działalności eksportowej 6
   1.8 Działalność produkcyjna, stosowane technologie 7
2. Charakterystyka rynku norweskiego 8
   2.1 Rynek norweski najważniejsze wskaźniki 8
   2.2 Główne produkty eksportowane z rynku norweskiego i importowane na ten rynek 11
   2.3 Import na rynek norweski produktów z kategorii “8414” 13
   2.4 Import z Polski do Norwegii 13
   2.5 Wartość przychodów ze sprzedaży 15
   2.6 Zmiany w wartości sprzedaży produktów z sektora produkcji metalowych wyrobów gotowych 16
3. Analiza możliwości sprzedaży oferty firmy na rynku norweskim 17
   3.1 Środowisko biznesowe i prowadzenie działalności na rynku norweskim 17
   3.2 Analiza oferty firmy 20
   3.3 Przewaga konkurencyjna firmy na rynku norweskim 22
   3.4 Analiza konkurencji na rynku norweskim 26
   3.5 Sposoby wejścia na rynek norweski 30
   3.6 Analiza nabywców 34
   3.7 Wskazanie potencjalnych lokalizacji geograficznych dla działań firmy na rynku norweskim 43
   3.8 Marketing i promocja dla sprzedaży na rynku norweskim 44
   3.9 Bariery formalne i nieformalne prowadzenia działalności gospodarczej i wprowadzania produktów na rynku norweskim 47
   3.10 Środowisko otoczenia biznesu 48
   3.11 Rekomendowane wydarzenia gospodarcze 53
   3.12 Norweskie normy kulturowe 54

Źródła 58

Spis tabel 59

Spis wykresów 59

1. Prezentacja podmiotu

1.1 Przedmiot działalności

Głównym przedmiotem działalności Firmy, od początku jej funkcjonowania, jest działalność związana z produkcją przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych (PKD 28.25.Z). Pozostałe zakresy działalności produkcyjnej to:

- Produkcja zbiorników, cystern i pojemników metalowych (PKD 25.2).
- Produkcja wytwornic pary, z wyłączeniem kotłów do centralnego ogrzewania gorącą wodą (PKD 25.3).
- Produkcja pozostałych maszyn ogólnego przeznaczenia, gdzie indziej niesklasyfikowana (PKD 28.29.Z).
- Produkcja konstrukcji metalowych i ich części (PKD 25.11.Z).
- Produkcja pozostałych wyrobów ze stali poddanej wstępnej obróbce (PKD 24.3).
- Produkcja pozostałych gotowych wyrobów metalowych (25.9).

Działalność produkcyjna stanowi przeważającą większość tj. ok. 60% udziału w ogólnie prowadzonej działalności. Pozostałe 40% (w przybliżeniu) stanowi działalność usługowa, tj.:

- Wykonywanie instalacji wodno-kanalizacyjnych, cieplnych, gazowych i klimatyzacyjnych (PKD 43.22.Z),
- Naprawa i konserwacja metalowych wyrobów gotowych, maszyn i urządzeń (PKD 33.1).
- Instalowanie maszyn przemysłowych, sprzętu i wyposażenia (PKD 33.2).

1.3 Portfolio produktów/usług

Dostarcza Klientom produkty w sposób kompleksowy. W pierwszej kolejności, prowadzone są rozmowy koncepcyjne, na tej podstawie opracowywany jest i konsultowany z Klientem projekt. Z uwagi na to, że większość oferowanych wyrobów to urządzenia ciśnieniowe, to muszą one mieć zatwierdzoną dokumentację, zgodną z wymogami Towarzystw Klasyfikacyjnych. Klient otrzymuje więc wyrób dobrany pod jego indywidualne potrzeby wraz z certyfikowaniem. Spółka produkuje, remontuje, montuje i serwisuje następujące urządzenia: agregaty do chłodni i mroźni, chillery, zbiorniki ciśnieniowe, wymienniki płaszczowo-rurowe, komory hiperbaryczne, aparaty procesowe, wymienniki kotłowe, klimatyzatory autonomiczne oraz moduły kontenerowe.

Poniżej przedstawiono najważniejsze produkty i ich charakterystykę:

Agregaty wody lodowej typu WCH tzw. chillery są kompaktowymi urządzeniami przystosowanymi do chłodzenia wodą słodką lub solanką. W zależności od potrzeb istnieje możliwość zastosowania specjalnych materiałów, specjalnych zabezpieczeń, niestandardowego zasilania, sterowania, odbiorów czy konstrukcji. **Chillery składają się z następujących podzespołów:**

1. Sprężarka

W zależności od wydajności i potrzeb istnieje możliwość wykonania agregatów ze sprężarkami tłokowymi, śrubowymi (pół-hermetyczne albo otwarte) lub sprężarkami typu Scroll.

2. Skraplacz

Standardowo stosowany jest skraplacz płaszczowo-rurowy przystosowany do chłodzenia wodą słodką (miedziane rury nisko-żebrowane), solanką lub wodą morską (miedzioniklowe lub mosiężne rury nisko-żebrowane). Dzięki zastosowaniu rur dwustronnie żebrowanych skraplacz uzyskuje lepsze parametry przejmowania ciepła i dzięki temu mniejsze wymiary gabarytowe.

3. Parownik

Możliwe jest zastosowanie parowników płaszczowo-rurowych lub płytowych. W przypadku wymagań parownik może być wykonane ze stali nierdzewnej. Do sterowania przepływem wody przez parownik służą czujniki temperatury na wlocie i wylocie z parownika, czujnik przepływu i czujnik przeciwzamrożeniowy.

4. Obieg chłodniczy

W zakresie automatyki zaworowej wymiennik płaszczowo-rurowy jest wyposażony w zawory odcinające, podłączenie do napełniania, filtr odwadniacz, elektroniczne zawory rozprężne, manometry wysokiego i niskiego ciśnienia, przetworniki ciśnienia do kontroli parametrów parowania i skraplania, zawór elektromagnetyczny oraz zawory bezpieczeństwa.

5. Sterownik mikroprocesorowy, który posiada m.in. następujące funkcje:

- Utrzymanie zadanej temperatury wody lodowej na wyjściu.
- Zabezpieczenie przeciwzamrożeniowe.
- Sterownie pracą sprężarek i posiada licznik czasu ich pracy.
- Regulacja stopnia wydajności.
- Kontrola parametrów na ssaniu i tłoczeniu sprężarki.
- Podłączenia do systemu zdalnego sterowania.
- Alarmowania o przekroczeniu parametrów zadanych.

Firma oferuje płaszczowe i rurowe wymienniki ciepła, w których wkład rurowy może być wykonany z różnorodnych materiałów w zależności od mediów, jakie uczestniczą w wymianie ciepła. Aby zmniejszyć wymiary wymiennika wykorzystywane są rury dwustronnie żebrowane, co zapewnia optymalizację procesu wymiany ciepła przy uzyskaniu kompaktowej konstrukcji. W zależności od procesu, jaki obsługuje wymiennik Firmy przeprowadza obliczenia cieplno-przepływowe i przedstawia dedykowany projekt konstrukcyjny wymiennika. Wymienniki mogą pracować przy ciśnieniach do 300-400 bar. Układy wymienników pozwalają na wykorzystanie w systemach odzysku ciepła z wód odpadowych i spalin a stosowane materiały pozwalają na stosowanie w środowisku solankowym, ściekach czy w wyciągach z układów kotłowych. Stosowanie tego typu wymienników ciepła jest w korelacji z rozwojem technologii energooszczędnych i układach odzysku ciepła/chłodu.

1.4 Klienci i dostawcy

Odbiorcy wszystkich oferowanych przez firmę grup produktowych zazwyczaj opracowują technologię chłodnictwa lub są oni jej nabywcami finalnymi - producentami. Zaliczyć do nich można przede wszystkim: armatorów, stocznie lub firmy dostarczające cały układ do ww. podmiotów. Klienci Firmy

preferują wysoką jakość, optymalne ceny, odpowiednie specyfikacje, dostępność certyfikatów, gwarancji i serwisu.

Przedsiębiorstwo jest bardzo elastyczne w zakresie realizowanych zamówień. Zmiany w poszczególnych produktach, pod konkretne wymagania Klientów, przeprowadza się zgodne z wymogami technicznymi i dyrektywami ciśnieniowymi, kładąc mocny nacisk na niezawodność rozwiązań. Duża waga przywiązywana jest do obsługi kompleksowej: przyjazd do Klienta, demontaż istniejących urządzeń, dostarczenie swoich urządzeń wraz z montażem oraz wymaganą certyfikacją i dokumentacją.

Wśród **kluczowych Klientów,** wymienia się głównie przedsiębiorstwa, szczególnie duże, z takich branż jak:

- przemysł stoczniowy i okrętownictwo,
- przemysł off-shore i wydobywczy,
- przemysł energetyczny,
- przemysł chemiczny i petrochemiczny,
- przemysł spożywczy.

Przy obsłudze klienta pracują następujące działy:

- Dział Realizacji Projektów: konstruktorzy, technolodzy (8-10 osób).
- Dział Handlu i Marketingu (3 osoby).
- Dział Serwisowy (5 osób).

Na etapie ofertowym i pozyskiwania Klienta uczestniczą zarówno dział realizacji projektów, jak i dział handlu i marketingu. W przypadku dalszej realizacji zamówień, do współpracy wdrażany jest również dział serwisowy. Wszyscy pracownicy działów posługują się w sposób komunikatywny językiem angielskim, niektóre osoby rosyjskim, w dokumentacji odbiorczej wprowadzany jest również język norweski.

Klienci pozyskiwani są na bazie różnego rodzaju reklam na dedykowanych, zagranicznych stronach internetowych (np. Europages), targach zagranicznych oraz współpracy na zasadzie pośredników. Poza tym firma bierze udział w wielu przetargach, stale poszerzając swoje usługi i rynki zbytu.

Dostawcami firmy są producenci takich elementów jak: sprężarki, wentylatory, silniki, ale też firmy hutnicze, które dostarczają elementy metalowe, takie jak blachy, pręty itd. W dziale realizacji projektów dział zaopatrzenia zajmuje się ustaleniami z dostawcami, zgodnie z panującymi normami ISO dot. jakości. Natomiast Kontrola jakości weryfikuje wszelkie dostawy i nieścisłości dot. zamówienia, zarówno w przedsiębiorstwie, jak i u Klienta. Wszelkie nieścisłości diagnozowane są na jak najwcześniejszym etapie, w celu minimalizacji zakłócenia dostaw. Procentowy udział poszczególnych zakupów w zakupach ogółem zależy od indywidualnego zamówienia, tj. planowanych do wykorzystania urządzeń chłodniczych, wymienników i materiałów hutniczych oraz od sprzedawanych w danym momencie wyrobów.

1.7 Informacje o dotychczasowej działalności eksportowej

Firma prowadzi działalność eksportową zorganizowaną na zasadzie partnerstwa technologicznego od ponad 20 lat. W 2018 r. eksport stanowił 32,8% sprzedaży, w 2019 r. 18,2%, a w 2020 r. 24,5%.

Rynkami na których, poprzez firmy współpracujące, działa Spółka są: Europa, Rosja, Ameryka Północna oraz wschodnia Azja: produkty są sprzedawane w Chinach, Korei i Singapurze.

Niski udział sprzedaży z eksportu, wskazany w strukturze finansowej, wynika z umów zawieranych z polskimi przedstawicielstwami obsługiwanych zagranicznych firm.

Działalność eksportowa prowadzona jest przez **pracowników Działu Handlu i Marketingu** (3 osoby), wszystkie posługujące się językiem angielskim, niektóre osoby rosyjskim, w dokumentacji odbiorczej wprowadzany jest również język norweski.

Działania eksportowe realizowane są przede wszystkim poprzez **udział w udział w spotkaniach B2B oraz targach i wydarzeniach branżowych**, w tym m.in.: Międzynarodowe targi branży morskiej SMM w Hamburgu, Międzynarodowe targi branży morskiej NEVA w Sankt Petersburgu, Międzynarodowe targi branży morskiej Nor-shipping w Oslo.

Prezentacja produktów prowadzona jest w sposób multimedialny, przy pomocy filmów, obrazujących sposób działania produktów. Dodatkowo na stoisku firmy dostępne są zestawy demonstracyjne. Ponadto Spółka zawsze posiada ulotki oraz katalogi przetłumaczone na kilka języków. Ulotki te rozdawane są klientom oraz partnerom technologicznych podczas targów oraz w czasie spotkań handlowych.

W celu prowadzenia rozbudowanej działalności eksportowej, Firma regularnie korzysta z portali branżowych, takich jak: GospodarkaMorska.pl, MarinePoland.com i specjalistycznych Europages.de oraz wyszukiwania do współpracy przez rejestry Towarzystw Klasyfikacyjnych na dany kraj eksportowy. Firma jest również beneficjentem wsparcia dotacyjnego, na prowadzoną działalność eksportową:

- W ramach działania 2.3. realizowano dwa projekty grantowe pt.: "Zwiększenie eksportu na rynek niemiecki w zakresie innowacji przemysłowych oraz branży morskiej i off-shore" oraz "Zwiększenie eksportu na rynek norweski oraz zbudowanie trwałych relacji biznesowych na tym rynku". Głównym celem projektu było rozpowszechnienie wyrobów marki firmy dedykowanych dla instalacji przemysłowych, off-shorowych i okrętowych poprzez: realizację misji gospodarczych i prezentację produktów w trakcie targów branży morskiej SMM w Hamburgu i Nor-Shipping w Oslo na zabudowanych stoiskach targowych, udział w spotkaniach w trakcie trwania targów.
- Realizowano projekt pt. "Intensyfikacja działań marketingowych w zakresie promocji urządzeń chłodniczych, klimatyzacyjnych i hiperbarycznych marki PBUCH", na który udzielony został grant w ramach zadania 3. Projektu "Pomorski Broker Eksportowy. Kompleksowy system wspierania eksportu w województwie pomorskim". Głównym celem projektu było rozpowszechnienie wyrobów marki firmy dedykowanych na statki i okręty poprzez: prezentację produktów w trakcie targów branży morskiej SMM w Hamburgu i NEVA w Sankt Petersburgu na zabudowanych stoiskach targowych, udział w spotkaniach w trakcie trwania targów, wpis do katalogu targowego wraz z opisem działalności firmy.

Mimo zaznaczenia swojej obecności na rynku norweskim Przedsiębiorstwo zainteresowane jest poszerzeniem swojej działalności na tym obiecującym rynku. Firma współpracuje z dostawcami technologii m.in. dla systemów obsługi off-shore i petrochemicznej, branży okrętowej i chłodniczej. Wprowadzana technologia wymienników tytanowych cieszy się zainteresowaniem branży przetwórstwa ropy naftowej czy chłodzenia połowów morskich. Dlatego rynek norweski uważa się za obiecujący. Przeprowadzona w 2019 r. misja gospodarcza w okolicach Oslo zainicjowała nowe działania firmy. Technologia tytanowa jest konkurencyjna dla istniejących na norweskim rynku producentów tego typu wymienników. Ponadto firma dąży do wejścia w inne nowe technologie, w tym m.in. energetykę odnawialną i farmy wiatrowe.

1.8 Działalność produkcyjna, stosowane technologie

W celu ciągłego poprawiania jakości produkcji firmy stawia na automatyzację, czego przykładem jest spawanie orbitalne metodą TIG - rurek do płyt sitowych wymienników oraz posiadanie 3 automatów spawalniczych do spawania łukiem krytym. Firma korzysta z laboratoriów, które posiadają uznanie Towarzystwa Klasyfikacyjnego i Morskiego oraz posiada własne laboratorium badawcze. Sami wykonują zdjęcia rentgenowskie i US, czyli część badań nieniszczących NDA. Wszystkie procesy podlegają Kontroli Jakości, w zakresie identyfikacji materiału, wymaganych atestów i certyfikatów, jakości wykonania i zgodności z dokumentacją i przepisami. W procesie produkcyjnym wykonywane są badania nieniszczące: VT, PT, MT, UT, RT, HT, badania niszczące, próby wytrzymałościowe i szczelności, próby ciśnieniowe i próżniowe. Firma przeprowadza również badania stanu powłok malarskich, innych zabezpieczeń antykorozyjnych i izolacji. Wykonują też automatykę sterującą do modułów i urządzeń oraz izolację.

W pierwszej kolejności, na bazie wytycznych od Klienta, przygotowywana jest dokumentacja techniczna i wysyłana do nabywcy w celu jej zatwierdzenia oraz opracowywany jest harmonogram dla danego projektu. Następnie podpisywana jest obustronna umowa, a szczegółowe dane i specyfikacje zamówienia wprowadzone są do systemu Przedsiębiorstwa. Na bazie uzgodnionej dokumentacji tworzona jest receptura i uzgadniane są z Klientem wszystkie planowane do wykorzystania materiały i podzespoły, dostępne na rynku. W dalszej kolejności, realizowane są poszczególne etapy produkcji, które są stale monitorowane i przedstawiane w formie raportu Klientowi. W niektórych przypadkach Klienci przyjeżdżają na odbiory pośrednie, sprawdzając przebieg realizacji. Zasięgana jest informacja z odpowiedniego Towarzystwa Klasyfikacyjnego, jak wygląda zatwierdzenie dokumentacji i jakie odbiory są wymagane. Następnie przesyłana jest do klienta dokumentacja zdjęciowa, spawalnicza, w tym mapy spawania i WPS i WPQR oraz atesty materiałowe i raporty z poszczególnych badań laboratoryjnych. Uzgadniany jest również sposób zabezpieczenia powierzchni oraz specjalistyczne odbiory potwierdzenia grubości powłoki i proces pasywacji. Firma jest w stałym kontakcie z klientem, pod kątem logistyki zapewnia transport produktu itp. W szczególnych przypadkach wykonywane są próby w morzu, w zależności od dostarczanego produktu.

Partie produktowe wytwarzane są przeważanie w seriach krótkich, natomiast w większości przypadków nie ma to znaczenie i jest realizowane zgodnie z indywidualną potrzebą danego klienta. Możliwości produkcyjne Firmy pozwalają na szeroką gamę produkcji.

Firma dąży do realizacji zamówień tożsamych z prowadzoną działalnością i portfoliem klientów. Firma z uwagi na swoją specyfikę najbardziej preferuje produkcję wyrobów wielkogabarytowych. Unikane są realizacje zamówień dot. drobnych, małych produktów, wymagających dużej precyzji, np. dla

przemysłu samochodowego. W przypadku ustalenia wszystkich szczegółów projektu proces produkcji odbywa się w czasie ok. 1 tydzień. Z kolei, jeśli klient musi uzgodnić szczegóły z inwestorem to wykonanie projektu trwa dłużej - ok. 2-3 tygodni. Sytuacja wygląda analogicznie, jeśli chodzi o same terminy realizacji zamówień, tj. od 1 miesiąca do 2-3 miesięcy.

2. Charakterystyka rynku norweskiego

Analiza została przeprowadzona w oparciu o dane zaczerpnięte z wtórnych źródeł danych, takich jak: statystyki i opracowania rządowe, samorządowe, branżowe, instytucji gospodarczych, organizacji, zrzeszeń; prace naukowe (publikacje naukowe, raporty badawcze instytucji naukowych); publikacje w massmediach (w tym prasa codzienna, czasopisma fachowe).

2.1 Rynek norweski najważniejsze wskaźniki

TABELA 1. Kluczowe wskaźniki makroekonomiczne gospodarcze, społeczne i finansowe

STOLICA Oslo	PKB 371 mld USD	KLASA RYZYKA W/G KLASYFIKACJI OECD (0–7) 0
POWIERZCHNIA 385 171 km^2	PKB PER CAPITA 70 553 USD	POZYCJA W RANKINGU „DOING BUSINESS" (1 – 190) 8
LICZBA LUDNOŚCI 5,2 mln	DYNAMIKA PKB 1,1%	WYMIANA MIĘDZYNARODOWA W/G „DOING BUSINESS" (1 – 190) 22
WALUTA Korona norweska (NOK)		

Źródło: MFW, OECD i Grupa Banku Światowego

Źródło: Dane OCED 2020, analiza ADM Consulting Group

Poniżej przedstawiono kluczowe wskaźniki makroekonomiczne gospodarcze, społeczne i finansowe dla rynku norweskiego.

Sytuacja polityczna

Norwegia jest monarchią konstytucyjną. Parlament, zwany Storting, jest złożony ze 165 członków wybieranych na czteroletnią kadencję. Królem Norwegii jest obecnie Harald V, który panuje od 1991 roku. Król ma za zadanie wybór wszystkich ministrów, doradza mu w tym lider większości w Parlamencie. Premier i parlamentarzyści muszą zostać zatwierdzeni przez Parlament poprzez glosowanie. Członkowie rządu odpowiadają zatem przed Stortingiem przez całą długość trwania urzędu.[1]

Norweska Konstytucja z 1814 roku jest drugą najstarszą na świecie spisaną, wciąż obowiązującą konstytucją. Mimo, że przewiduje ona, że władza wykonawcza leży w dużej mierze w rękach króla, system parlamentarny sprawia, że władza ta faktycznie jest wykonywana przez Radę Stanu w imieniu

[1] Ambasada Królestwa Norwegii w Warszawie, https://www.norway.no/pl/poland/

króla. Król ma zatem przede wszystkim rolę reprezentacyjną. Jest również głową norweskiego kościoła, zwanego Ewangelickim Kościołem Luterańskim Norwegii, który gromadzi 86% Norwegów.[2]

Od 2013 roku krajem rządzi koalicja prawicowo-konserwatywna na czele której stoi premier Erna Solberg. W skład koalicji wchodzi Norweska Partia Konserwatywna (Høyre), Partia Postępu (Fremskrittspartiet), Chrześcijańsko-Demokratyczna Partia Norwegii (Kristelig Folkeparti) i Norweska Partia Liberalna (Vestre). Koalicja rządząca programowo jest zwolennikiem obniżania podatków, zwiększania inwestycji przemysłowych i ograniczania świadczeń socjalnych. Koalicja lewicy, po wyborach z 2017 roku, nadal pozostała w opozycji. Nawet pomimo tego, że Norweska Partia Pracy (Arbeiderpartiet) uzyskała najlepszy wynik w wyborach. Jednak jej mandaty, liczone razem z tymi zdobytymi przez Partię Centrum (Senterpartiet) i Socjalistyczną Partię Lewicy (Sosialistisk Venstreparti) nie wystarczyły, by zdobyć większość w parlamencie. Warto nadmienić, iż lewica rządziła Norwegią w latach 2005 - 2013 r.[3]

Stosunki międzynarodowe

Norwegia została członkiem ONZ w 1945 r., stała się beneficjentem Planu Marshalla, wstąpiła do NATO (1949 r.), a także przystąpiła do Rady Nordyckiej (1952 r.). W 1960 roku Królestwo Norwegii dołączyło do Europejskiego Stowarzyszenia Wolnego Handlu (EFTA). Norwegowie dwukrotnie odmawiali jednak przystąpienia do Unii Europejskiej (w referendach z 1972 i 1994 roku), choć w 2001 roku przystąpili do strefy Schengen.[4]

Między Norwegią a Unią Europejską, pomimo nieprzystąpienia do Unii, istnieje ścisła więź gospodarcza. Wiąże się to między innymi z norweskim importem – ponad 90% produktów sprowadzanych do kraju pochodzi z Unii Europejskiej.[5]

Gospodarka

Norwegia liczy sobie zaledwie 5,3 mln mieszkańców, którzy w grudniu 2017 roku wytwarzali łącznie aż 398,83 mld USD PKB (Polska – 525 mld USD przy 38 mln mieszkańców). PKB per capita wyniosło w tym okresie 91,22 tys. USD (PL – 15,75 tys. USD), a PKB per capita Ppp aż 64,8 tys. USD (Polska – 27,22 tys. USD). Norwegia to najbogatsze państwo świata, licząc majątek w ujęciu per capita. Na jednego Norwega przypada (wg raportu Bankowego z 2018 roku, analizujące poziom bogactwa państw w latach 1995-2014) ponad 1,6 mln USD (na jednego Polaka zaledwie 155 tys. USD).[6]

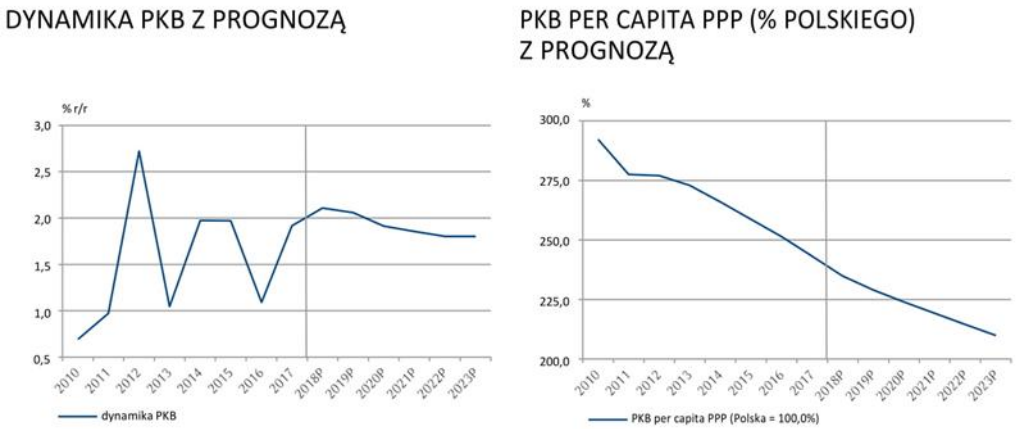
W 2019 dynamika PKB Norwegii osłabiła się lekko, do 1,2% z 1,3% w 2018. Wybuch pandemii w 2020 pogrążył gospodarkę w niewielkiej recesji, której skala wg prognoz wyniesie 2,8%. W 2021 oczekiwany jest powrót gospodarki do wzrostu – dynamika PKB prawdopodobnie odbije do 3,6%. W perspektywie średnioterminowej tempo wzrostu gospodarczego ponownie wyhamuje (do 1,8% w latach 2024-2025).

[2] Tamże
[3] Tamże
[4] Tamże
[5] The Official Investment Promotion Agency of Norway, https://invinor.no/
[6] Raport gospodarczy PKO Banku Polskiego, https://wspieramyeksport.pl/znajdz-rynki-eksportowe/no/norwegia

W strukturze gospodarki Norwegii ponad 65% przypada na udział usług i powyżej 32% na wkład przemysłu.[7]

Według prognoz Międzynarodowego Funduszu Walutowego (MFW) PKB per capita w Norwegii osiągnie w 2023 roku nieco ponad 85,0 tys. USD, zwiększając się średnio w latach 2018-2023 o 2,8% r/r rocznie. Przewidywana wyższa dynamika PKB per capita Polski (wynosząca przeciętnie 5,3% r/r w latach 2018-2023) niż Norwegii spowoduje spadek relacji PKB per capita tego kraju do polskiego do 209,9% w 2023 roku z 243,1% w 2017 roku.[8]

WYKRES 1. Norwegia, dynamika PKB z prognozą oraz PKB per capita ppp z prognozą



Źródło: MFW World Economic Outlook październik 2018, PKO Bank Polski

W 2018 roku zanotowano obniżenie stopy bezrobocia w Norwegii do 3,9% z 4,2% w 2017 roku. Na rok 2019 oczekiwana była nieznaczna poprawa sytuacji na norweskim rynku pracy i spadek wskaźnika do 3,7%, a następnie stabilizacja na tym poziomie do 2023 roku. Średnioroczna inflacja w Norwegii w 2018 roku wzrosła do 2,4% r/r wobec 1,9% r/r zanotowanych w 2017 roku. Przewidywano spadek inflacji do 2,0% r/r w 2019 roku i pozostanie w tej wysokości do 2023 roku. W latach 2018-2019 relacja nadwyżki budżetowej Norwegii do PKB osiągnęła 5,7% PKB wobec 4,4% PKB zanotowanych w 2017 roku. W kolejnych latach nadwyżka budżetowa stopniowo osłabi się do 4,6% PKB w 2023 roku. Do 2023 roku oczekiwana jest stabilizacja relacji długu publicznego Norwegii do PKB na poziomie 36,4% szacowanym na 2018 rok wobec 36,5% PKB zanotowanych w 2017 roku.[9][10]

Tabela poniżej pokazuje wybrane wskaźniki gospodarcze za lata od 2010 r. do prognozy na 2023 r.

[7] Tamże
[8] International Monetary Fund, https://www.imf.org/en/Home
[9] Statistics Norway, https://www.ssb.no/en
[10] The World Bank, https://www.worldbank.org/en/home

TABELA 2. Norwegia, wybrane wskaźniki gospodarcze

Wskaźnik	Jedn.	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018P	2019P	2020P	2021P	2022P	2023P
Populacja	mln	4,9	5,0	5,0	5,1	5,2	5,2	5,3	5,3	5,4	5,4	5,5	5,5	5,6	5,7
PKB	% r/r	0,7	1,0	2,7	1,0	2,0	2,0	1,1	1,9	2,1	2,1	1,9	1,9	1,8	1,8
PKB per capita (PPP)	USD	61587	62656	64748	65812	67584	68998	69886	72058	74318	76621	78710	80775	82848	85034
Inflacja	% r/r	2,4	1,3	0,7	2,1	2,0	2,2	3,6	1,9	2,4	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
Import	% r/r	7,5	4,5	0,2	3,3	2,3	2,5	0,9	4,1	2,5	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
Eksport	% r/r	-3,1	-2,7	-0,7	-3,6	2,7	3,8	-0,7	1,6	1,6	2,2	2,8	2,8	2,8	2,8
Rach. obr. bieżących	% PKB	10,9	12,4	12,5	10,3	10,5	7,9	3,8	5,5	7,8	7,8	7,6	7,4	7,3	7,1
Stopa bezrobocia	%	3,8	3,4	3,3	3,8	3,6	4,5	4,7	4,2	3,9	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
Nadwyżka budżetu	% PKB	11,0	13,4	13,8	10,8	8,7	6,1	4,0	4,4	5,7	5,7	5,3	5,0	4,7	4,6
Dług publiczny	% PKB	42,3	28,8	30,2	30,4	28,2	33,0	36,4	36,5	36,4	36,4	36,4	36,4	36,4	36,4

Źródło: MFW World Economic Outlook październik 2018, Macrobond, www.ssb.no, PKO Bank Polski

2.2 Główne produkty eksportowane z rynku norweskiego i importowane na ten rynek

Głównymi partnerami handlowymi Norwegii są państwa członkowskie UE, w tym Polska. Economist Intelligence Unit szacuje, że w 2018 roku Norwegia wyeksportowała ze swojego kraju towar o łącznej wartości 127 mld USD, co plasowało ją na 33. miejscu na świecie. Najczęściej eksportowanymi dobrami stały się gaz ziemny, ropa naftowa, metale oraz ryby, a największymi jej odbiorcami Niemcy, Wielka Brytania oraz Holandia. Natomiast eksport do Polski stanowił 2,38% handlu zagranicznego Norwegii, czyli 3,03 mld USD. Główne eksportowane produkty to ryby (zarówno świeże, jak i mrożone), ropa naftowa, statki pasażerskie i towarowe oraz aluminium.[11]

MFW prognozowało, że w 2020 spadki importu i eksportu Norwegii wyniosą odpowiednio 6,8% i 0,5%, natomiast w 2021 dynamiki importu i eksportu odbiją do 4,5% i 3,7%. W perspektywie 2025 roku tempo wzrostu importu wyhamuje do 2,4% r/r, a dynamika eksportu osłabi się do 3,2% r/r.

Norwegia wg danych za 2020 r. zajęła **21. miejsce** pod względem **eksportu z Polski** (udział 1,03%) oraz **23.** pod względem **importu do Polski** (udział 0,94%). W 2020 r. odnotowano spadek wartości wymiany towarowej między Polską a Norwegią, zarówno po stronie importu jak i eksportu, co w dużej mierze jest skutkiem pandemii COVID 19 i wprowadzonych w związku z tym ograniczeń. W handlu między Polską a Norwegią bardzo istotną rolę odgrywa sektor stoczniowy, materiały dla sektora budowlanego, urządzenia i maszyny, autobusy i ciężarówki.[12]

TABELA 3. Norwegia, główni partnerzy handlowi (2019)

Eksport (%)		Import (%)	
Wielka Brytania	20,1	Szwecja	11,8
Niemcy	14,3	Niemcy	10,8

[11] Economist Intelligence Unit, https://www.eiu.com/n/
[12] Statistics Norway, https://www.ssb.no/en

Holandia	11,1	Chiny*	10,3
Szwecja	7,7	Stany Zjednoczone	7,9
Francja	5,9	Dania	5,6

*Źródło: International Trade Center. * wraz z Hongkongiem*

TABELA 4. Norwegia, najszybciej rosnące powiązania handlowe (2019/2018)*

Eksport (% r/r)		Import (% r/r)	
Chiny**	69,3	Polska	17,1
Singapur	20,6	Holandia	7,4
Turcja	18,8	Dania	6,7
Hiszpania	12,9	Litwa	6,7
Portugalia	11,1	Brazylia	6,0

*Źródło: International Trade Center. * Spośród 20 krajów o największym udziale w eksporcie oraz 20 krajów o największym udziale w imporcie*

TABELA 5. Norwegia, grupy towarów z najszybszym wzrostem (2019/2018)*

Eksport (% r/r)		Import (% r/r)	
Perły, kamienie szlachetne lub półszlachetne, metale szlachetne	36,4	Statki, łodzie oraz konstrukcje pływające	32,3
Artykuły z żeliwa lub stali	32,7	Produkty chemiczne różne	24,3
Rudy metali, żużel i popiół	27,5	Różne przetwory spożywcze	13,9
Przyrządy i aparatura optyczne, fotograficzne, kinematograficzne, pomiarowe	27,4	Maszyny i urządzenia elektryczne, rejestrowania i odtwarzania dźwięku lub obrazu i dźwięku	13,3
Chemikalia organiczne	22,5	Tłuszcze i oleje pochodzenia zwierzęcego lub roślinnego	11,0

*Źródło: International Trade Center. * Spośród 30 grup towarów o największym udziale w eksporcie oraz 30 grup towarów o największym udziale w imporcie*

2.3 Import na rynek norweski produktów z kategorii "8414"

W nomenklaturze scalonej (ang. Combined Nomenclature, CN 2020), **przemysłowe urządzenia chłodnicze i wentylacyjne zawarte są w dziale 8415**[13]. **Norwegia importuje najwięcej produktów tej kategorii ze Szwecji**. Na drugim miejscu jest import z Tajlandii. Na trzecim z Chin a na czwartym miejscu z Niemiec. **Polska jest na 16. miejscu**. W 2020 r. odnotowano prawie 3% wzrost w imporcie norweskim ze świata, i 9,94% spadek w imporcie produktów z tej kategorii z Polski.

TABELA 6. Norwegia, Import, Dział 8415 CN, lata 2018-2020

Kraj	Wartość, dolary amerykańskie w mln		
	2018	2019	2020
Szwecja	64 288 055,00	67 599 852,00	70 873 033,00
Tajlandia	15 554 600,00	31 695 103,00	28 354 247,00
Chiny	13 972 987,00	14 384 943,00	22 174 749,00
Niemcy	6 853 876,00	6 191 806,00	16 721 396,00
Włochy	15 431 948,00	17 605 469,00	16 467 350,00
Malezja	10 700 613,00	14 577 715,00	13 663 657,00
Litwa	14 505 950,00	14 009 586,00	12 575 449,00
Dania	14 936 137,00	13 195 019,00	9 876 387,00
Czechy	8 798 130,00	9 832 657,00	9 502 004,00
Finlandia	4 730 606,00	5 833 818,00	6 662 572,00
Wielka Brytania	2 454 601,00	2 424 317,00	6 083 268,00
Rumunia	2 330 605,00	4 780 764,00	4 374 066,00
Japonia	5 059 600,00	6 124 839,00	3 806 403,00
Francja	5 399 360,00	3 178 865,00	2 828 552,00
Estonia	4 781 057,00	3 393 528,00	2 684 773,00
Polska	4 611 286,00	2 817 614,00	2 537 361,00
Belgia	5 019 763,00	4 297 630,00	2 284 358,00
Słowacja	1 249 899,00	811 115,00	1 650 340,00
Hiszpania	906 571,00	881 450,00	1 511 124,00
USA	4 695 105,00	2 778 907,00	1 306 359,00

Źródło: TrendEconomy

2.4 Import z Polski do Norwegii

Poniższa tabela przedstawia wartości importu oraz produkty importowane z Polski na rynek norweski, należące do tej samej kategorii, co produkty oferowane przez firmę. . Poniższa tabela przedstawia norweski import z Polski produktów z działu CN 8415, zawierające wentylatory napędzane silnikiem

[13] NS 2020 Dział 8415: Klimatyzatory, zawierające wentylator napędzany silnikiem oraz elementy służące do zmiany temperatury i wilgotności, włączając klimatyzatory nieposiadające możliwości oddzielnej regulacji wilgotności.

oraz elementy służące do zmiany temperatury i wilgotności, włączając klimatyzatory nieposiadające możliwości oddzielnej regulacji wilgotności., dalej podzielone na poszczególne podgrupy.

TABELA 7. Norwegia, import z Polski produktów z Działu 8415 NS, lata 2018-2020

Dział	Wartość, dolary amerykańskie w mln		
	2018	2019	2020
8415. Klimatyzatory, zawierające wentylator napędzany silnikiem oraz elementy służące do zmiany temperatury i wilgotności, włączając klimatyzatory nieposiadające możliwości oddzielnej regulacji wilgotności	4 611 286,00	2 817 614,00	2 537 361,00
Wzrost wartości (%)	-2,67	-38,90	-9,95
841510. W rodzaju przeznaczonych do zamocowania do okna, ściany, sufitu lub podłogi, samodzielne lub w systemach złożonych z oddzielnych części (system typu "split")	943 893,00	545 222,00	337 792,00
Wzrost wartości (%)	29,56	-42,24	-38,05
841581. Zawierające agregat chłodniczy oraz zawór odwracający cykl chłodzenia/grzania (odwracalne pompy ciepła)	826 553,00	555 216,00	203 862,00
Wzrost wartości (%)	-6,06	-32,83	-63,28
841582. Pozostałe, zawierające agregat chłodniczy	801 041,00	253 108,00	184 014,00
Wzrost wartości (%)	796,72	-68,40	-27,30
841583. Niezawierające agregatu chłodniczego	900 410,00	673 835,00	1 326 419,00
Wzrost wartości (%)	12,36	-25,16	96,85
841590. Części	1 002 632,00	675 938,00	381 172,00
Wzrost wartości (%)	-54,80	-32,58	-43,61

Źródło: TrendEconomy

Polski eksport do Norwegii klimatyzatorów w ostatnim roku spadł o 9,95% po odnotowaniu silnego spadku w roku 2019 i obecna wartość eksportu jest na poziomie ponad 2,5 milionów USD. Na tą wartość składają się poszczególne podgrupy (kody 6-cyfrowe w powyższej tabeli), np. zawierających

agregat chłodniczy oraz zawór odwracający cykl chłodzenia/grzania (odwracalne pompy ciepła), gdzie odnotowano spadek z 555,2 milionów USD do 203,9 milionów USD.

2.5 Wartość przychodów ze sprzedaży

Poniżej przedstawiono informacje nt. wartości przychodów na rynku norweskim ze sprzedaży przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych.

Przemysł chłodniczy jest jedną z największych gałęzi eksportu i importu w Norwegii. Wartość eksportu urządzeń chłodniczych z Norwegii w 2020 roku wyniosła 23 mln USD. Sprzedaż wzrosła o 8,07% w porównaniu do 2019 roku: eksport wzrósł o 1,75 mln USD (łączny eksport wyniósł w 2019 r. 21 mln USD). Eksport przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych stanowił 0,028% całkowitego eksportu z Norwegii (w 2020 r. całkowity eksport do Norwegii wyniósł 82 mld USD). Udział urządzeń w całkowitym eksporcie z Norwegii wzrósł o 0,007 p.p. w porównaniu z 2019 r. (w 2019 r. było to 0,02%, a skumulowany eksport z Norwegii wyniósł 104 mld USD).[14]

Najważniejsze kierunki eksportowe przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych z Norwegii w 2020 roku:[15]

- Hiszpania z udziałem 23% (5,5 mln USD);
- Azerbejdżan z udziałem 8,13% (1,91 mln USD);
- Islandia z udziałem 7,32% (1,72 mln USD);
- Turcja z udziałem 6,43% (1,51 mln USD);
- Szwecja z udziałem 5,68% (1,33 mln USD);
- Niemcy z udziałem 4,92% (1,15 mln USD);
- Singapur z udziałem 4,84% (1,14 mln USD);
- USA z udziałem 4,81% (1,13 mln USD);
- Holandia z udziałem 4,5% (1,05 mln USD);
- Wietnam z udziałem 3,51% (827 tys. USD).

Wartość importu urządzeń chłodniczych do Norwegii w 2020 r. wyniosła 242 mln USD. Sprzedaż wzrosła o 2,54% w porównaniu do 2019 r.: import wzrósł o 6,02 mln USD (łączny import w 2019 r. wyniósł 236 mln USD). Import przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych stanowił 0,298% całkowitego importu do Norwegii (w 2020 r. całkowity import do Norwegii wyniósł 81 mld USD). Udział urządzeń w całkowitym imporcie do Norwegii wzrósł o 0,023 p.p. w porównaniu z 2019 r. (w 2019 r. było to 0,274%, a skumulowany import do Norwegii wyniósł 86 mld USD).[16]

Najważniejsze kierunki importowe przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych z Norwegii w 2020 roku:[17]

- Szwecja z udziałem 29% (70 mln USD);
- Tajlandia z udziałem 11,6% (28 mln USD);
- Chiny z udziałem 9,14% (22 mln USD);

[14] TrendEconomy, https://trendeconomy.com/
[15] Tamże
[16] Tamże
[17] Tamże

- Niemcy z udziałem 6,89% (16,7 mln USD);
- Włochy z udziałem 6,79% (16,4 mln USD);
- Malezja z udziałem 5,63% (13,6 mln USD);
- Litwa z udziałem 5,18% (12,5 mln USD);
- Dania z udziałem 4,07% (9,87 mln USD);
- Czechy z udziałem 3,91% (9,5 mln USD);
- Finlandia z udziałem 2,74% (6,66 mln USD).

2.6 Zmiany w wartości sprzedaży produktów z sektora produkcji metalowych wyrobów gotowych

Produkty oferowane przez firmę w szerszym ujęciu należą do kategorii produktów metalowych. W ujęciu globalnym sprzedaż gotowych wyrobów metalowych wzrosła w ubiegłym roku o 5%, osiągając rekordowy poziom 1,69 mld ton. Wzrosty notowało również światowe zapotrzebowanie na wyroby stalowe – do 1,59 mld ton, co również jest najlepszym wynikiem w historii.[18]

Poniższa tabela przedstawia obroty netto według statystyk strukturalnych dotyczących przedsiębiorstw (ang. Structural Business Statistics - SBS), które obejmują przemysł, budownictwo, dystrybucję i usługi. Dane SBS są prezentowane zgodnie z klasyfikacją działalności NACE[19]. Wykazano wartość sprzedaży produktów według tabeli pokazującej obroty netto w dziale 28. klasyfikacji NACE za rok 2020. Dział 28. NACE obejmuje m.in. produkcję przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych.

TABELA8. Norwegia, obroty netto, klasyfikacja NACE, USD mln

	2019
28. Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana	6329,14

Źródło: EUROSTAT

W ujęciu bardziej szczegółowym przewiduje się, że światowy rynek ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji (HVAC) osiągnie około 367,5 mld USD do 2030 r., w oparciu o łączny roczny wskaźnik wzrostu wynoszący 3,9% w latach 2020-2030. Nowsze prognozy szacują, że wielkość rynku na rynku HVAC osiągnie 151,1 miliona jednostek do 2024 roku. Wzrost na rynku HVAC jest prawdopodobnie spowodowany ciągłym wzrostem przychodów sektora budowlanego, zarówno z projektów finansowanych ze środków publicznych, jak i prywatnych.[20]

[18] World Steel Association (WorldSteel), https://www.worldsteel.org/
[19] Klasyfikacja statystyczna działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej (NACE)
[20] Statista, https://www.statista.com/

3. Analiza możliwości sprzedaży oferty firmy na rynku norweskim

3.1 Środowisko biznesowe i prowadzenie działalności na rynku norweskim

Poniżej przedstawione są informacje dotyczące oceny łatwości prowadzenia działalności na rynku norweskim.

Zapisy zawarte w umowach są w Norwegii przestrzegane. Kluczową umową w transakcji eksportowej jest umowa handlowa będąca podstawowym dokumentem regulującym prawa i obowiązki stron transakcji. Coraz częściej sporządzanie i negocjowanie umów (kontraktów) handlowych obejmuje również umowy międzynarodowe. Znajomość podstawowych aspektów regulujących zawieranie międzynarodowych umów gospodarczych zapewnia owocną i bezpieczną współpracę polskich firm z zagranicznymi partnerami handlowymi.[21]

Najbardziej popularną formą działalności gospodarczej w Norwegii jest **jednoosobowa działalność gospodarcza** (nor. enkeltpersonforetak). W przypadku rejestracji takiej firmy wystarczy wypełnić odpowiedni formularz, załączyć do niego kilka dokumentów i wysłać do urzędu. Należy uzyskać norweski numer ewidencyjny a dokumenty trzeba wysłać w formie papierowej - kopia paszportu potwierdzona przez norweską instytucję publiczną, tzw. rett kopi. W przypadku osoby, która już taki numer posiada (np. pracuje lub pracowała w Norwegii na etacie), rejestracji firmy można dokonać przez Internet za pomocą portalu alrinn.no i zajmuje to ok 1-2 dni. Po otrzymaniu numeru podatkowego (nor. organisasjonsnummer) można rozpocząć działalność.[22]

W przypadku **spółki akcyjnej** (nor. aksjeselskap) formalności są bardziej złożone, ponieważ wymagają przygotowania szeregu dokumentów:

- posiedzenia rady nadzorczej,
- potwierdzenia wpłaty kapitału zakładowego etc. (30 tys. koron, czyli ok. 14 tys. zł).

Spółkę akcyjną również można założyć przez Internet i zajmuje to 1-3 tygodni w zależności od tego jaki status w Norwegii mają wnioskodawcy.

Założenie firmy w Norwegii nie wymaga wizyty w żadnym urzędzie i jest bezpłatne. W przypadku spółek akcyjnych jest natomiast obowiązek wpisu do **rejestru przedsiębiorstw** (nor. Foretaksregisteret) i to kosztuje ok. 3 tys. zł. Wpis ten jest obowiązkowy także dla wszystkich firm, które zajmują się handlem, ale cena wpisu jest mniejsza w przypadku jednoosobowej działalności gospodarczej (ok. 1 tys. zł).[23]

Zagraniczni inwestorzy w Norwegii prowadzą działalność w formie **oddziału**. W przypadku oddziału firmy zagranicznej nie jest wymagany kapitał założycielski. Dokumenty dotyczące głównej siedziby firmy potwierdzone i przetłumaczone na norweski należy dołączyć do wypełnionego formularza/wniosku o zarejestrowanie oddziału w Rejestrze Firm (Register of Companies) w Bronnoysund. **Filia firmy zagranicznej**, gdzie przedsiębiorstwo siedzibę na terenie Polski, jednak zlecenia wykonuje w Norwegii to NUF (Norskregistrert utenlandsk foretak). Przedsiębiorca ponosi odpowiedzialność finansową zarówno w Norwegii jak i w kraju ojczystym. Należy dokładnie

[21] Opracowanie własne na podstawie: Norweski portal. Norwegia, firma, podatki, https://pol-nor.com/
[22] Tamże
[23] Tamże

przeanalizować umowę o podwójnym opodatkowaniu, dzięki temu można określić zakres obowiązków podatkowych w Norwegii, który jest zależny od charakteru i czasu trwania działalności gospodarczej.[24]

Aby założyć **NUF** w Norwegii należy zarejestrować działalność w Bronnoysundregistrene (www.brreg.no) - składając wniosek o nadanie norweskiego numeru organizacyjnego:

- akt założycielski,
- statut firmy,
- wpis do rejestru (KRS albo CEIDG - www.ceidg.gov.pl),
- dane adresowe,
- pełnomocnictwa.

Oraz dokumenty dotyczące oddziału, który chcemy utworzyć w Norwegii:

- nazwa oddziału,
- zakres działalności,
- dane osobowe osób, które mają podejmować decyzje w zakresie zobowiązań prawnych i dane zarządu (w przypadku spółek).

Wszyscy norwescy przedsiębiorcy muszą również zarejestrować się w Rejestrze Podmiotów Gospodarczych (Enhetsregister). NUF powinien zostać zgłoszony do ewidencji płatników VAT, jeśli jego obroty w ciągu kolejnych dwunastu miesięcy przekroczą 50 000 NOK.[25]

Jeśli norweska firma zatrudnia pracowników ma obowiązek zgłosić ich pobyt na terenie kraju w Centralnym Urzędzie Podatkowym ds. Zagranicznych (SFU - Sentralskattekontoret for utenlandssaker). Dokumenty, które składa NUF to:

- Skattemelding (do 31 maja),
- Arsregnskap (do 31 lipca).

Aby usprawnić funkcjonowanie NUF-u warto zastanowić się nad powołaniem norweskiego reprezentanta, który zajmie się załatwianiem formalności związanych z obowiązkiem podatkowym i innych zobowiązań firmy - może nim zostać norweska firma bądź osoba, która mieszka i pracuje na terenie Norwegii.[26]

Wskazówki dotyczące sposobu prowadzenia negocjacji i biznesu z Norwegami

W odniesieniu do Norwegii, nie ma znaczących różnic w kontaktach biznesowych. Uwagę zwraca **bardziej spłaszczona struktura zarządzania** i **mniej sformalizowane kontakty**. Większość transakcji opiera się na zasadach **zaufania.** W początkowej fazie współpracy należy zwrócić uwagę na konieczność pokazania partnerom norweskim solidności własnej firmy oraz jasnego planu na biznes.[27]

Norwedzy charakteryzują się bardzo dużym poziomem „**patriotyzmu gospodarczego**", zarówno po stronie podmiotów prawnych, jak i konsumentów, co oznacza, że np. niechętnie zmieniają dostawców (zwłaszcza z norweskich na zagranicznego). Przekonanie norweskich kontrahentów / Klientów ich do nowości, produktów pochodzących spoza Norwegii / Skandynawii, wymaga znaczących nakładów

[24] Tamże
[25] Tamże
[26] Tamże
[27] Commisceo Global, https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/norway-guide

czasu i pieniędzy. Ze względu na rozpowszechniony system polecania firm i produktów, najlepszą reklama jest polecenie przez inny podmiot norweski / skandynawski.[28]

Ze względu na dążenie do kompromisu, próbę uwzględnienia stanowisk wszystkich stron, należy liczyć się z długotrwałym podejmowaniem decyzji nie tylko przez administrację, ale także i niejednokrotnie podmioty prywatne. Negocjacje biznesowe natomiast odbywają się zwykle według z góry ustalonego scenariusza i nie trwają zbyt długo. Norwedzy nie lubią targowania się. Spodziewają się, że cena będzie przemyślaną propozycją dostawcy, zostanie zatem ustalona na poziomie możliwym do zaakceptowania.[29]

W kontekście organizowania spotkań i wydarzeń biznesowych, promocyjnych warto zwrócić uwagę, że co do zasady nie należy tego robić w poniedziałki rano oraz piątki po 14.00. Należy także uwzględniać dni świąteczne i wolne od pracy, jak i sezon urlopowy (od końca czerwca do połowy sierpnia tj. *rozpoczęcia roku szkolnego*). Dla Norwegów / Skandynawów istotna jest równowaga między życiem zawodowym, a rodzinnym prywatnym.[30]

Kultura biznesowa w Norwegii jest mniej "formalna", niż w Polsce. Ma to swoje źródło chociażby w strukturze języka i nieposługiwaniu się zwrotami grzecznościowymi typu Pan/Pani, ale także w norweskiej kulturze pracy. W Norwegii liczą się przed wszystkim dobre relacje, zbudowane na wzajemnym zaufaniu, rzetelności, wykonaniu przedmiotu zlecenia zgodnie z umową, bezpieczeństwo i na końcu dopiero kryteria cenowe.[31]

Obowiązujący *dress code* na pierwszych spotkaniach to koszula bez krawata. Szef firmy, który na spotkanie biznesowe przychodzi z tłumaczem będzie miał trudności w zdobyciu zaufania Norwegów. Przy braku znajomości języka angielskiego warto zastanowić się nad innym rozwiązaniem, na przykład wysłaniem przedstawiciela firmy / eksperta w dziedzinie, biegle władającego językiem angielskim lub norweskim.[32]

Należy być dobrze przygotowanym i pokazać się z dobrej strony: jako ekspert w określonej dziedzinie. Ważna jest wiedza na temat produktu / usługi, który oferujemy. Skandynawów cechuje bardzo wysoka kultura rozmów: gdy ktoś mówi, słuchają i nie przerywają. Cisza w rozmowie nie jest niczym krępującym. Nie należy podtrzymywać rozmowy na siłę.[33]

Obszerne kontrakty, sporządzone w oparciu o tzw. norweskie standardy (Norsk Standard, NS). Wiele branż, (głównie branża budowlana) działa na podstawie standardowych kontraktów. Większość zagadnień i procedur jest z góry ustalona. Negocjacje tyczą się głownie ceny i terminu wykonania. Wiele firm norweskich żąda gwarancji bankowych na wykonanie kontraktu. Gwarancja musi być udzielona przez norweski bank. Warto przygotować konkretne rozwiązanie.[34]

Przy wykonaniu kontraktu, pamiętać należy, że każdy norweski kontrahent trzyma się postanowień kontraktu. W celu uniknięcia nieprzyjemnych niespodzianek i większych kosztów bezwzględne należy

[28] Tamże
[29] Tamże
[30] Tamże
[31] Tamże
[32] Tamże
[33] Tamże
[34] Tamże

przestrzegać zapisów kontraktu i procedur w nich ujętych. W przypadku zmiany zakresu prac, konieczne jest aby zadbać o uwzględnienie zmian na piśmie.[35]

Umiejętność dochodzenia do konsensusu odgrywa ogromną rolę w interesach z Norwegami. Słowo „konsensus" jest jednym ze słów, które jest w Norwegii często używa się w negocjacjach. Gdy zaistnieje sytuacja kryzysowa, należy rozwiązać ją razem z kontrahentem, wspólnymi siłami.[36]

W branżach, gdzie jakość wykonania usług zależy bezpośrednio od zatrudnionych osób, kluczowa jest znajomość norweskich norm **BHP**. Bardzo ważne jest działanie zgodnie z obowiązującym prawem i normami. Poważny norweski kontrahent zwraca uwagę na warunki zatrudnienia pracowników swoich kontrahentów, sprawdza jak ważnym elementem w ich działalności stanowi element przestrzegania norm i przepisów BHP. Element ten odgrywa większą rolę w procesie wyboru wykonawców niż niska cena świadczonych usług lub dostarczanych towarów.[37]

3.2 Analiza oferty firmy

Poniżej przedstawiono analizę słabych i mocnych stron firmy w kontekście oferowanego produktu oraz wskazano szanse i zagrożenia dla działalności firmy na rynku norweskim w postaci analizy SWOT. Analiza SWOT jest jedną z podstawowych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa.

Mocne strony oferty firmy:

- Zróżnicowana i obszerna oferta przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych.
- Możliwość przedstawienia dopasowanej oferty do indywidualnych potrzeb Klientów i ich instalacji - wymaganej ilości przepływającego powietrza, ukształtowania pomieszczeń i torów wentylacyjnych, oczekiwań co do emisji hałasu, wydajności instalacji czy zużycia energii systemu.
- Duże doświadczenie w złożonych i kompleksowych zamówieniach, w tym zagranicznych.
- Współpraca z Jednostkami Badawczymi, Towarzystwami Klasyfikacyjnymi oraz prowadzenie własnej działalności badawczo-rozwojowej.
- Cenowo konkurencyjne produkty.
- Wysoka jakość produktów poparta wieloma certyfikatami i skrupulatną ścieżką kontroli jakości.
- Innowacyjny z punktu widzenia rynku norweskiego produkt w postaci urządzeń tytanowych.
- Duże doświadczenie pracowników firmy w obsłudze klienta międzynarodowego, w tym dobra znajomość języków obcych.
- Doświadczenie w pracy z klientem norweskim, stosowanie języka norweskiego w dokumentacji technicznej.
- Stosowanie nowatorskich metod produkcyjnych, umożliwiających uzyskanie przewag konkurencyjnych produktów.
- Ciągłe doskonalenie usług i wyrobów pod względem walorów użytkowych, bezpieczeństwa i niezawodności eksploatacji, przestrzegania wymagań prawnych i innych dotyczących działalności Spółki.
- Posiadanie certyfikatów, które uznawane są na rynku norweskim.

[35] Tamże
[36] Tamże
[37] Tamże

Jako słabe strony wskazano:

- Brak stałych kontaktów na docelowym rynku.
- Zawężone metody promocji do działań standardowych typu pozycjonowana strona reklamowa.
- Nieuwzględnienie w metodach działania kwestii zrównoważonego rozwoju i poszanowania środowiska naturalnego, które są bardzo istotne dla Norwegów.

Szanse dla rozwoju firmy na rynku norweskim:

- Dostęp do rynku norweskiego i poprzez niego do skandynawskiego.
- Bardzo istotna rola sektora stoczniowego w handlowych relacjach polsko-norweskich.
- Rozwijająca się branża energii odnawialnej i petrochemii.
- Udział w rozwiniętym i konkurencyjnym rynku.
- Udział w złożonych zamówieniach, wymagających indywidualnie dopasowanej oferty.
- Współpraca z dobrym pośrednikiem może ułatwić penetrację rynku.
- Chłonne rynki zbytu.
- Duża przejrzystość prowadzenia biznesu.
- Dobrze rozwinięta infrastruktura.
- Rozpoznawalność polskich towarów.

Zagrożenia dla działalności firmy na rynku norweskim mogą być następujące:

- Kwestie ograniczenia zanieczyszczeń.
- Rynek o wyjątkowo silnej konkurencji.
- Bardzo wymagający Klient.
- Ograniczone możliwości rozwoju sprzedaży.
- Trudne warunki geograficzno-klimatyczne.
- Wysoka ekspozycja na zmiany cen komponentów.
- Wysoki stopień koncentracji handlu hurtowego i detalicznego.
- Bariera językowa.
- Wysokie koszty pracy.
- Kosztowny transport i logistyka w obszarach słabo zurbanizowanych.

Podsumowując należy stwierdzić, iż w firmie zidentyfikowano przewagę mocnych stron nad słabymi. Atuty firmy to przede wszystkim wysokospecjalistyczna oferta produktowa, w tym produkty wytwarzane z tytanu, które stanowią główne źródło zainteresowania nabywców z nowego rynku docelowego, wytwarzane przy użyciu nowatorskich metod produkcyjnych, nierzadko własnej innowacyjnej koncepcji. Przewagę identyfikujemy także w dobrze zorganizowanej kadrze przedsiębiorstwa, posiadającej umiejętności współpracy z podmiotami z rynków zagranicznych, w tym norweskiego, dobrze posługującej się jeżykami obcymi i przywiązującej dużą uwagę do wysokiej jakości obsługi, co jest bardzo cenione na rynku norweskim.

Jako słabe punkty wskazujemy niedostateczną jakość metod promocji i brak wsparcia działań marketingowych działaniami z zakresu zrównoważonego rozwoju, które są istotnymi elementami dla klientów z rynku norweskiego.

Natomiast w otoczeniu firmy szanse są równoważone przez zagrożenia. Szanse dla rozwoju to przede wszystkim istotna rola sektora stoczniowego w handlowych relacjach polsko-norweskich oraz rozwijająca się branża energii odnawialnej i petrochemii. Przewagę identyfikujemy także w chłonnych rynkach zbytu oraz rozpoznawalności polskich towarów w Norwegii.

Jako zagrożenia wskazujemy kwestie ograniczenia zanieczyszczeń. Wiele uwagi w Norwegii poświęca się wydajności energetycznej zarówno w sektorze prywatnym, jak i państwowym. Jednym z kluczowych obszarów działań jest poprawa standardów energetycznych w przemyśle oraz dbałość o ograniczenie zanieczyszczeń.

3.3 Przewaga konkurencyjna firmy na rynku norweskim

Obszerna oferta przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych daje firmie przewagę rynkową ze względu na możliwość oferowania kompleksowych rozwiązań, spełniających zapotrzebowanie kontrahentów i ich wymagań. Zdolność firmy do przedstawienia kompletnej oferty daje przewagę konkurencyjną nad ewentualnymi dostawcami, którzy posiadają wąską i ograniczoną ofertę.

Możliwość dopasowania zindywidualizowanej oferty do specyficznych zapotrzebowań Klienta daje firmie istotną przewagę nad konkurencją z ograniczoną ofertą. W wielu zamówieniach zindywidualizowana oferta jest wymagana lub stanowi ważny atut w pozyskaniu zlecenia. Dla przykładu, firmy ze Szwecji czy Chin nie są w stanie w krótkim czasie i w sposób profesjonalny dopasować oferty produktów do specyficznych wymagań danego zamówienia. Zindywidualizowana oferta zwiększa możliwości udziału w wymagających i nietypowych zamówieniach i dlatego stanowi dla ewentualnych kontrahentów atrakcyjny atut firmy wchodzącej na ten wymagający rynek.

Firma posiada **odpowiednie doświadczenie w wykonywaniu obliczeń i projektowaniu** zgodnie z następującymi normami: EN 13445, TEMA, Dyrektywa ciśnieniowa: 2014/68/UE, AD 2000, przepisy DNV/GL,LRS, ABS, BV, PRS, RINA, PRS, RMRS, BS, CCS, NKK. **Doświadczenie firmy w różnych zamówieniach na terenie państw UE** jest kluczowe w promocji produktów i usług oraz pozyskania kontrahentów na rynku skandynawskim. Doświadczenie międzynarodowe jest atutem firmy wchodzącej na wymagający rynek skandynawski, gdzie doświadczenie w projektach w krajach europejskich jest szanowane.

Ponadto firma **angażuje się w projekty badawcze realizowane w kooperacji z Jednostkami Naukowymi i Towarzystwami Klasyfikacyjnymi oraz realizuje samodzielne badania**.

Dobra jakość i wykończenie produktów to ważne cechy na wymagającym rynku skandynawskim. Wysoka jakość produktów może być cechą decyzyjną przekonującą partnerów do współpracy i korzystania z oferty firmy, ponieważ partnerzy norwescy cenią przede wszystkim jakość i niezawodność produktów. **Firma posiada własne biuro projektowe**, które przygotowuje dokumentacje koncesyjne i wykonawcze do ich wyrobów oraz prowadzi uzgodnienia z Klientami. Kadra składa się z wykwalifikowanych chłodników i mechaników, specjalistów z zakresu wymiany ciepła oraz inżynierów spawalnictwa z międzynarodowymi certyfikatami IWE. W zakładzie produkcyjnym pracują wykwalifikowani spawacze, monterzy, tokarze. Firma posiada również odział montażowo-remontowy zajmujący się wykonawstwem instalacji na jednostkach pływających.

Konkurencyjna cena produktów, w szczególności w powiązaniu z innymi przewagami produktów i usług, będzie istotnym elementem konkurencyjności firmy. Firma może podkreślić przewagę konkurencyjną ze względu na bliskość produkcji do rynku docelowego zapewniając konkurencyjną ofertę cenową w porównaniu z producentami skandynawskimi lub z innych krajów, gdzie koszty produkcji są stosunkowo wysokie.

Urządzenia tytanowe cieszą się zainteresowaniem branży przetwórstwa ropy naftowej czy chłodzenia połowów morskich, dlatego stanowić mogą poważną konkurencję dla istniejących na norweskim rynku producentów tego typu wymienników.

Nowatorskie metody produkcyjne stosowane w firmie mają wymierny wpływ na jakość wyrobów i usług, jakość spawania materiałów, ochronę środowiska i BHP na wszystkich szczeblach zarządzania. Firma stale podnosi wiedzę i kompetencję pracowników w tym zakresie oraz zachowuje stały poziom odpowiedzialności za wdrażane procesy technologiczne.

Lokalizacja produkcji firmy w UE jest dużym atutem. Produkcja i działanie firmy zgodnie z prawem i według wymagań UE ułatwia i obniża koszty związane z wymianę handlową, zapewnia lepszą reputację związaną z jakością produktu i ułatwia kwestie dotyczące gwarancji. Produkcja w UE również pozwala firmie na dopasowanie oferty zindywidualizowanej do potrzeb Klienta.

Jakość, doświadczenie, konkurencyjne ceny oraz możliwość zaoferowania kompleksowej i indywidualnie dopasowanej oferty może zapewnić firmie przewagę konkurencyjną na rynku norweskim.

Norwescy odbiorcy poszukują w Polsce głównie takich dostawców, którzy będą spełniać ich kryteria jakościowe, potwierdzone certyfikatami, np. z serii ISO 9000, oraz oferować wyraźnie niższe ceny niż konkurencja z innych krajów UE. Dlatego też przygotowując ofertę na rynek norweski warto wybrać z aktualnej kolekcji przykłady najbardziej popularnych pojazdów, **prostych i minimalistycznych** oraz **wskazać w jakim przedziale cenowym dany produkt był zrealizowany,** by móc wyraźnie pokazać oferowany przez firmę poziom cenowy. Ceny mogą być prezentowane nie w oficjalnym katalogu ale w dodatkowym dokumencie.

W kontekście powyższych przewag istotne jest skonfrontowanie ich z całością rynku produkcji przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych w Norwegii. Przydatnym narzędziem, który uwzględni odpowiednią ilość zmiennych będzie analiza 5 sił Portera[38]. Model analizy uwzględnia pięć zmiennych tj.:

Rywalizacja pomiędzy konkurentami: Na charakterystykę branży (sektora) składają się takie czynniki jak: liczba i udział w rynku konkurentów oraz stopa wzrostu rynku i poziom jego nasycenia.

Na rynku norweskim konkurentów w branży produkcji przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych należy upatrywać w:

[38] jedną z metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Polega na weryfikacji atrakcyjności sektora, badaniu jego struktury. Wykorzystuje się ją, by lepiej poznać otoczenie bliższe przedsiębiorstwa, a konkretniej ocenić siłę konkurentów w analizowanym sektorze. Głównym zadaniem modelu jest oszacowanie rentowności sektora.

- firmach zagranicznych, które eksportują swoje produkty na terenie Norwegii (np. **Johnson Controls -** https://www.johnsoncontrols.com/no_no; **GEA** - https://www.gea.com/norge; **Emerson** - https://www.emerson.com/no-no/automation/home).

Norweski rynek produkcji przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych posiada charakter dość jednorodny. Obejmuje on przede wszystkim międzynarodowe korporacje, które mają ustabilizowaną pozycję na rynkach europejskich oraz oferują optymalną jakość i zastosowania produkowanych wyrobów. W związku z tym, walka konkurencyjna obejmuje przede wszystkim stosowane przez firmy technologie wytwarzania. Firma posiada względnie małą konkurencję na rynku norweskim, która jest pochodną wielkości rynku oraz obostrzeń prawno-podatkowych. W związku z tym, uwzględniając jednorodność rynku, należy uznać, że podnoszenie innowacyjności Spółki jest niezwykle istotne z punktu prowadzenia dotychczasowej działalności względem pozostałych konkurencyjnych jednostek na rynku. Należy podkreślić jednak fakt braku wykorzystywania w materiałach marketingowych treści związanych z poszanowaniem środowiska i zrównoważonym rozwojem, które nagminnie wykorzystuje konkurencja posiadająca wiedzę o wyjątkowej sile takiego przekazu na terenie Norwegii i całej Skandynawii. Konkludując, można stwierdzić, ze siła przetargowa konkurentów jest wyrównana i stale wzmacniana poprzez dopływ graczy zza granicy (głównie ze Szwecji).[39]

Dostawcy: Siła przetargowa dostawców zależna jest od takich czynników jak: stopień koncentracji rynku dostawcy, stopnia w jakim zależy jakość świadczonych usług od jakości dóbr oferowanych przez dostawców, niepowtarzalności usługi dostawcy, łatwości i kosztu zmiany dostawcy oraz ostrości walki konkurencyjnej wśród dostawców.

Dostawcami komponentów do budowy przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych dla konkurencji Firmy na rynku, w tym norweskim, są najczęściej duże firmy będące ich podwykonawcami, takie jak:

- **Alco Controls**, będący czołowym dostawcą precyzyjnych mechanicznych układów sterujących dla branży chłodniczej i klimatyzacyjnej.
- **Copeland**, producent sprężarek do systemów klimatyzacji, chłodnictwa, urządzeń elektronicznych i innych, które znajdują zastosowanie w warunkach domowych i komercyjnych.
- **Dixell**, lider na rynku elektronicznych urządzeń sterujących i regulacyjnych do energooszczędnych systemów klimatyzacji, ogrzewania i chłodniczych.
- **Fusite**, Światowej klasy producent przepustów szkło-metal, złączy, precyzyjnych produktów metalowych i innych komponentów.
- **HD Electric Company**, producent mierników oraz rozwiązań zabezpieczających i sterujących instalacjami wysokiego napięcia.

Siła przetargowa dostawców jest stosunkowo wysoka. Na rynku funkcjonuje mała liczba dostawców, w związku z tym możliwość zmiany dostawcy oferującego identyczny komponent zarówno pod względem ceny, jak i jakości jest stosunkowo trudne. Trzeba jednak wspomnieć, że jakość oferowanego produktu przez firmę jest w dość dużym stopniu uzależniona od jakości komponentów, a większość

[39] Norway HVAC News & Trends - HVACInformed, https://www.hvacinformed.com/

zawieranych umów ma charakter długoterminowy w celu zapewnienia rytmiczności produkcji, co oznacza konieczność związania się tylko z kilkoma firmami.

Nabywcy: Siła oddziaływania nabywców zależy od następujących czynników: stopnia koncentracji sektora nabywcy, niepowtarzalności oferowanych przez niego produktów, łatwości i kosztu zmiany dostawców, możliwości wytworzenia przez odbiorcę substytutu usługi i ostrości walki konkurencyjnej w sektorze nabywców.

Głównymi rynkami, na które trafiają produkty firmy i podmiotów konkurencyjnych, to przemysł stoczniowy i okrętownictwo, off-shore i wydobywczy, energetyczny, chemiczny i petrochemiczny oraz przemysł spożywczy. Siła oddziaływania odbiorców jest stosunkowo mała. Wynika to przede wszystkim z różnorodności zasilanych segmentów przemysłów (ze względu na możliwość produkcji zróżnicowanych wyrobów), a tym samym z możliwości stania się dostawcą wielu innych firm branż.

Substytuty: W rozpatrywanym przypadku, prawdopodobieństwo pojawienia się dóbr substytucyjnych jest stosunkowo niewielkie. Branża ma charakter jednorodny, ale charakteryzuje się pewną specyfiką w wytwarzanych produktach. W związku z tym wytwarzane produkty są zróżnicowane pod względem właściwości, zastosowania i jakości. Pewnym rodzajem substytutu mogą być tworzywa konstrukcyjne produkowane ze stali bądź innego metalu, jednak w obu przypadkach omawiane materiały charakteryzują się gorszą korelacja ceny do jakości. W konsekwencji, pojawienie się substytutu mogącego swobodnie rywalizować z wyrobami powstałymi w technologii tytanowej w najbliższej przyszłości jest mało realne.

Potencjalni wchodzący: Groźba pojawienia się nowych graczy na rynku jest zależna od trzech czynników: wysokości barier wejścia i wyjścia, atrakcyjności sektora i możliwości represji.

Prawdopodobieństwo pojawienia się nowych na rynku norweskim graczy jest stosunkowo niewielkie, ponieważ wszystkie oferowane na nim towary są charakterystyczne pod względem własności, jakości i zastosowania. Ponadto występują dość istotne bariery wejścia w postaci konieczności:

- znajomości specyfiki branży;
- posiadania odpowiedniej wiedzy know-how, niezbędnej do realizacji zamówień Klienta;
- poniesienia relatywnie wysokich kosztów rozpoczęcia działalności gospodarczej (odpowiednie powierzchnie hali produkcyjnej, a także hali magazynowej, specjalistyczne maszyny i urządzenia);
- dysponowania wykwalifikowaną kadrą pracowniczą.

Atrakcyjność przedmiotowego sektora jest względnie duża, głównie ze względu na stosunkowo małą liczbę konkurentów w niej działających. Są to jednostki o ugruntowanej pozycji i silnej marce, dlatego też nowy uczestnik rynku, najprawdopodobniej spotkałby się z silnymi represjami ze strony konkurentów.

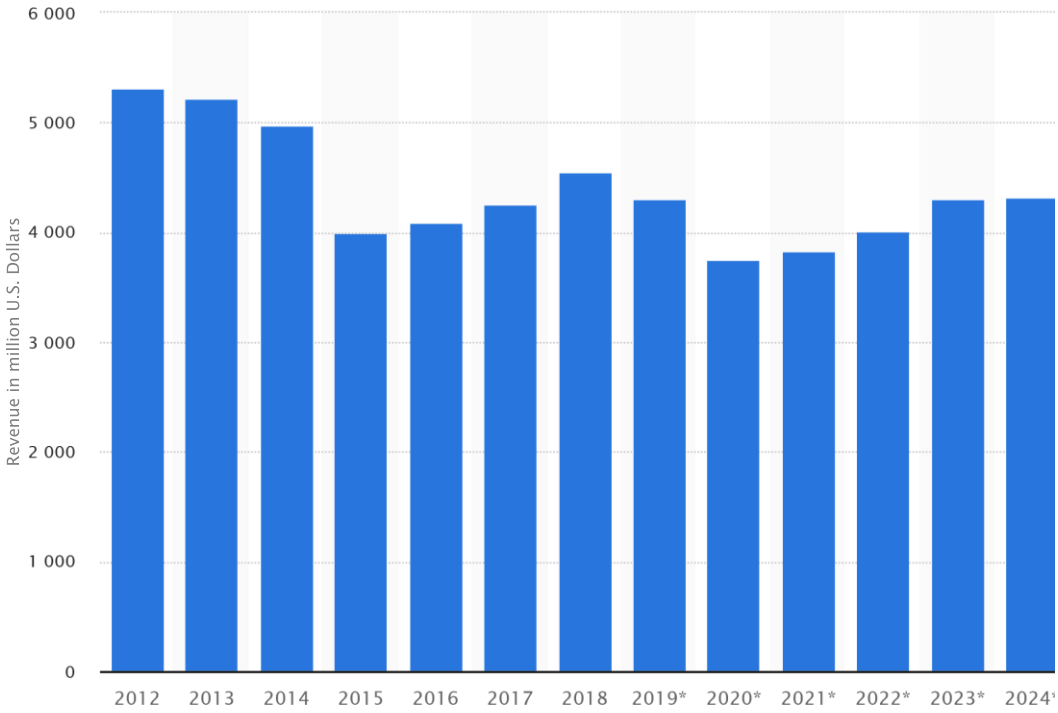
W związku z tym, należy stwierdzić, że ryzyko pojawienia się nowych konkurentów na rozpatrywanym rynku jest stosunkowo niskie.

Podsumowując, trzeba zaznaczyć, że realizacja ekspansji na rynek norweski umożliwi firmie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej nad podmiotami konkurencyjnymi, zwłaszcza dzięki rywalizacji cenowej. Niska groźba pojawienia się nowych konkurentów wraz niewielką siłą dóbr substytucyjnych oraz stabilną sytuacją ze strony nabywców powoduje, że analiza wejścia na niniejszy rynek może być obiecująca dla przedsiębiorstwa.

3.4 Analiza konkurencji na rynku norweskim

Konkurencja na norweskim rynku producentów przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych składa się przede wszystkim z koncernów zagranicznych o międzynarodowym zasięgu oraz współpracujących z nimi norweskich podmiotów, bazujących na ich produktach. Rynek zdominowany jest zatem przez duże firmy produkcyjne, które przy współpracy z rodzimymi podmiotami często działają od wielu lat i zdobyły zaufanie Klientów.

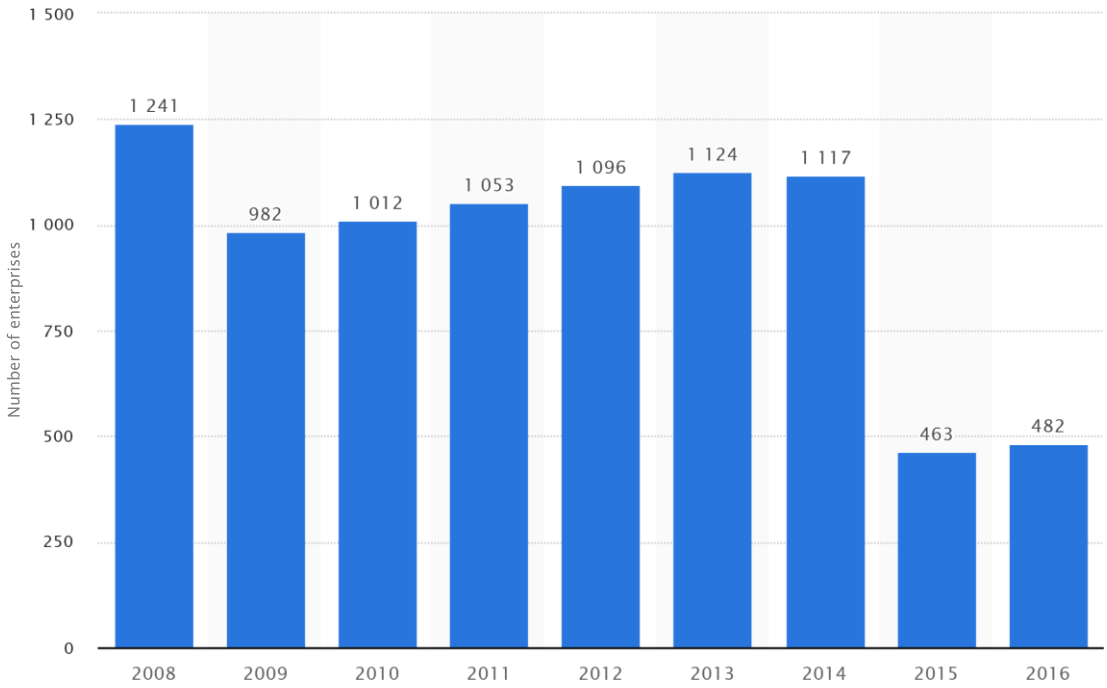
WYKRES 2. Norwegia, Przychody branży ze sprzedaży hurtowej urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych w latach 2012-2018, z prognozą do 2024 roku, w mln USD



Źródło: Statista

Powyższe statystyki pokazują przychody branży w Norwegii w latach 2012-2018, z prognozą do 2025 roku. Przewiduje się, że do 2024 roku przychody w Norwegii wyniosą około 4,3 mld USD.

WYKRES 3. Norwegia, Liczba przedsiębiorstw w branży produkcji urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych w latach 2008-2016



Źródło: Statista

Powyższe (najnowsze dostępne) statystki pokazują liczbę przedsiębiorstw w branży w latach 2008-2016. W 2008 r. w Norwegii było 1241 przedsiębiorstw, natomiast w roku 2015 ich liczba znacząco zmalała, do 463. W roku 2016 było ich 482.

Do najważniejszych graczy na tym rynku należą:

Johnson Controls, Inc - rozpoczęła swoją działalność w 1885 roku. Została założona przez profesora Warrena Johnsona, po tym, jak opatentował swój wynalazek – elektryczny termostat pokojowy. Od momentu powstania firma stale się rozwija, stając się jednym ze światowych liderów w dziedzinie zwiększania wydajności budynków, dostarczania systemów w branży motoryzacyjnej i opracowywania rozwiązań energetycznych w ponad 150 krajach i z główną siedzibą w Cork w Irlandii. W połowie 2019 r. zatrudniała 105 000 osób w około 2000 lokalizacjach na sześciu kontynentach. Oferta firmy to przede wszystkim automatyka budynkowa, systemy zarządzania oraz usługi w zakresie ogrzewania, wentylacji, klimatyzacji i chłodnictwa. Produkują i dostarczają nowoczesne systemy ogrzewania, wentylacji i klimatyzacji marki York i Hitachi w tym: agregaty wody lodowej, agregaty absorpcyjne, pompy ciepła oraz centrale klimatyzacyjne, rooftopy, klimakonwektory, klimatyzację precyzyjną, oraz systemy klimatyzacji split, multisplit i VRF. Tworzą rozwiązania, praktycznie dla wszystkich rodzajów budynków - nowych lub modernizowanych, dużych i małych, biur, hoteli, szpitali i wielu innych - na całym świecie.

Johnson Controls dostarcza urządzenia chłodnicze dla wielu gałęzi przemysłu: branży napojów, przetwórstwa owoców i warzyw, przetwórstwa mlecznego, przetwórstwa mięsa i drobiu, przemysłu naftowego, gazowego i chemicznego, chłodnie, lodowiska i obiekty sportowe, rozwiązania niestandardowe. Zatem w porównaniu do firmy stanowi konkurencję w sektorze:

- off-shore i wydobywczym,
- energetycznym,
- chemicznym i petrochemicznym,

- spożywczym.

W obszarze chłodnictwa przemysłowego dostarczają urządzenia i serwis techniczny w zakresie:

- sprężarek i chillerów Sabroe (sprężarki tłokowe, sprężarki śrubowe, przemysłowe agregaty chłodnicze i pompy ciepła oraz system sterowania), YORK, FRICK;
- skraplaczy oraz innych urządzeń i komponentów chłodniczych;
- wykonawstwa kompletnych instalacji chłodniczych – usługi projektowe, dostawa, realizacja, uruchomienie wraz ze sterowaniem i monitoringiem;
- kompletnych bezobsługowych maszynowni chłodniczych.

Źródło: Johnson Controls

GEA Group AG - jest jednym z największych dostawców technologii procesowych dla przemysłu przetwarzania żywności oraz wielu innych branż. Siedzibą przedsiębiorstwa jest Düsseldorf (Niemcy). Globalna grupa specjalizuje się w produkcji maszyn, instalacji oraz technologii i komponentów procesowych. GEA dostarcza zrównoważone rozwiązania do złożonych procesów produkcji na różnych rynkach końcowych oraz oferuje kompleksowy pakiet usług. Doświadczenie GEA w systemach chłodzenia do zastosowań przemysłowych i komercyjnych obejmuje szeroki zakres branż. Oferują wysokiej klasy rozwiązania inżynieryjne dla sektora żywności oraz napojów i alkoholi, technologii mleczarskich, ropy i gazu, przemysłu morskiego i innych sektorów. Chłodnictwo przemysłowe jest tylko jednym z obszarów działalności GEA w segmencie chłodnictwa i energetyki. Oferują również chłodnictwo procesowe i rozwiązania sprężania gazu dla sektora chemicznego i energetycznego. Zatem w porównaniu do firmy stanowią konkurencję w sektorze:

- przemysł stoczniowy i okrętownictwo
- off-shore i wydobywczym,
- energetycznym,
- chemicznym i petrochemicznym,
- spożywczym.

Źródło: GEA

TABELA9. Norwegia, przykładowe dostępne urządzenia chłodnicze VILTER™

Sprężarka tłokowa Vilter VMC 350 ES do chłodnictwa przemysłowego Vilter 350ES to wszechstronna sprężarka tłokowa typu otwartego do przemysłowych i komercyjnych systemów halocarbon. Zaprojektowana, aby zapewnić wysoką wydajność i niezawodność, jest idealnym wyborem dla wielu zastosowań przemysłowych i komercyjnych.	**Tłokowa sprężarka chłodnicza Vilter VMC440** Vilter VMC 440, oferuje znaczne oszczędności na tonę wyprodukowanego chłodnictwa. Może pracować przy stopniu sprężania do 14:1 z niektórymi czynnikami chłodniczymi. Może być napędzany pasowo do 224 kW lub bezpośrednio do 285 kW. Jest zdolny do pracy przy różnicy ciśnień do 17,2 bar, rzeczywistym ciśnieniu tłoczenia do 24,1 bar i ciśnieniu ssania do 10,3 bar.	**Sprężarka tłokowa Vilter VMC 450 XL do chłodnictwa przemysłowego** 450XL może pracować z amoniakiem, halocarbonem, a nawet niektórymi węglowodorowymi czynnikami chłodniczymi. Działa w ekstremalnych zastosowaniach z różnicą ciśnień do 250#. Może być napędzany pasem do 224 kW lub bezpośrednio napędzany aż do 280 kW. I może pracować przy wysokich stopniach sprężania, aż do 12:1 z niektórymi czynnikami chłodniczymi. Nawet przy tych wszystkich wbudowanych funkcjach, 450XL nadal będzie niezwykle opłacalny. Ta sprężarka ma ogromną pojemność skokową 85 m/h /cylindr podczas pracy z prędkością 1200 obr./min. 450XL można zainstalować prawie wszędzie, nawet na wyższym piętrze, jeśli to konieczne, ponieważ wibracje są ograniczone do minimum. Poziom hałasu jest również niski dzięki zastosowaniu szybko działających, precyzyjnych zaworów ssawnych i tłocznych z płytą pierścieniową.

Źródło: EMERSON

Kluczowe informacje o konkurencie na rynku norweskim:

Rok założenia: 1988

Pracowników: 125

Przychody operacyjne 2020: 723 243 NOK (2019: 469 685 NOK)[40]

TABELA10. Norwegia, kluczowe dane EMERSON

	2020	2019	2018	2017	2016
Całkowity zwrot w %	23,5	15,6	2,4	13,5	28,5
Zysk operacyjny w %	6,1	3,7	0,3	3.4	7,8
Zwrot z kapitału przed opodatkowaniem w %	-206.6	-30,4	-1,7	-25.4	-43,7
Współczynnik płynności	0,94	0,69	0,54	0,48	0,61
Wskaźnik kapitału własnego w %	0,3	-34	-67,6	-48.8	-36,5
Wskaźnik zadłużenia	323,4	-3,9	-2,5	-3,1	-3,7

Źródło: Sprawozdania roczne, rejestry Brønnøysund

Powyższe firmy to duże korporacje, mające bardzo długą tradycję. Dlatego wydaje się, że ich uwaga będzie ukierunkowana na bardzo duże projekty. Bazują na własnych wypracowanych przez lata technologiach, popartych wieloletnim doświadczeniem, w wyniku czego mogą zaoferować ceny na danym, wypracowanym przez siebie poziomie.

3.5 Sposoby wejścia na rynek norweski

Poniżej przedstawiono analizę możliwych sposobów wejścia na rynek dla firmy i kanałów sprzedaży produktów, jak również rekomendację typów partnerów biznesowych tj. pośredników, dystrybutorów itp., z uwzględnieniem ryzyk i korzyści ze współpracy z tymi partnerami.

Norweski rynek jest bardzo rozwinięty i konkurencyjny ze względu na łatwość prowadzenia działalności i otwartości na konkurencję zagraniczną. Wg danych NBP łączna wartość polskiego kapitału zainwestowanego w Norwegii (2019 r.) wyniosła 697,7 mln EUR – 3,1% polskich kapitałów zainwestowanych za granicą (w 2017 r. było to 981 mln EUR – 9,4 %).[41] Rynek przemysłowych urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych jest bardzo rozbudowany. Aby wejść na rynek, produkty i usługi muszą być konkurencyjne na skalę światową i najczęściej dostosowane do unikalnego rynku norweskiego. Istotne jest, aby wykazać wyraźną przewagę konkurencyjną (np. stosunek cena/jakość). Innym istotnym z punktu widzenia rynku norweskiego aspektów jest kwestia zrównoważonego rozwoju w swojej działalności gospodarczej i poszanowania środowiska naturalnego. W Norwegii wygrywają dostawcy, których działalność nie szkodzi naturze.

Norwescy partnerzy doceniają zaangażowanie na rynku w perspektywie długoterminowej. Wizyty są ważne, ponieważ partnerzy skandynawscy oczekują wiarygodności i zaangażowania partnera. Dobry kontakt osobisty z partnerem jest istotny dlatego należy dokładać starań w celu wczesnego nawiązania

[40] Tamże

[41] Narodowy Bank Polski, https://www.nbp.pl/

i rozwijania dobrych relacji z partnerem. W ocenie partnerów warto uwzględnić potencjał regionalny, aby objąć jak największy udział w rynku a nawet w całym regionie skandynawskim. Współpraca jest w dużym stopniu regulowana przez Unię Europejską i gwarantuje możliwość wolnego handlu i równego dostępu do rynku na wspólnych warunkach dla wszystkich podmiotów europejskich.

Skandynawowie zwykle płynnie porozumiewają się w języku angielskim, w którym często odbywają się negocjacje również pomiędzy krajami skandynawskimi. Stąd też nie jest wymaganym przygotowywanie materiałów czy wizytówek w ojczystych wersjach językowych rozmówców. W rozmowach unika się używania żargonu i slangu. W pierwszych chwilach biznesowych spotkań Skandynawowie dają się poznać jako nieśmiali, wycofani, zamknięci w sobie. W praktyce jest to zwykle kwestia przełamania „pierwszych lodów", po czym okazuje się, że są to ludzie sympatyczni, przyjaźni i pomocni. Preferują styl negocjacji 'win-win', po którym obie strony czują się zwycięzcą, żadna zaś nie dąży do pogrążenia przeciwnika. Podstawową cechą północnoeuropejskich negocjacji jest jednak powściągliwość i bezpośrednie zmierzanie do celu: bez zbędnych dygresji, bez żartów, a tym bardziej dyskutowania prywatnych tematów. Rozmawia się o faktach i rzeczywistych danych, które powinny być zaprezentowane w zwięzły sposób. Nie ma mowy o wyższości formy nad treścią. Na drugi plan schodzą emocje czy osobiste wrażenia z przebiegu prowadzonych rozmów, stroni się od wysyłania niewerbalnych znaków. Również od drugiej strony oczekuje się powściągania emocji i zrównoważonego stylu negocjacji.

Norwegowie będąc stronami w negocjacjach, nade wszystko przedkładają obowiązujące prawo, niechętnie czyniąc wyjątki od panujących reguł. Rzadko też używają wyrafinowanych technik negocjacji, zamiast agresywnego stylu spotkać można rzeczowe pertraktacje. Targowanie się nie leży w naturze Skandynawów (pozwala co najwyżej na obniżkę rzędu 10-15% od wyjściowej ceny). Norwegowie znane są z niskiego poziomu korupcji, odradza się zatem wręczanie jakichkolwiek prezentów, by nie zostać posądzonym o łapówkarstwo. Umowy będące efektem porozumienia, jeszcze do niedawna były zdecydowanie powściągliwe w swej treści, dziś jednak przybierają często dłuższą formę. Dodatkowe klauzule mają być zabezpieczeniem na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń. Skandynawowie znani są z angażowania prawników jedynie do szczegółowych kwestii dotyczących negocjacji, co może powodować konieczność podejmowania renegocjacji w późniejszym okresie.

Zamykanie rozmów to najlepszy czas na zweryfikowanie powziętych ustaleń i dopytanie o ewentualne niejasności. Wszelkie postanowienia należy zawrzeć na piśmie, choć ustne zobowiązania postrzegane są jako nie mniej ważne i zwykle przestrzegane wśród tamtejszych biznesmenów, wszak wyrażają powagę i szacunek wobec dyskutanta. Skandynawowie, mimo że mówią sobie per „ty", preferują chłodny i zachowawczy styl negocjacji, chcą dyskutować wyłącznie o faktach. Ze względu na ich obyczaje, odmienną ideologię i indywidualne środowisko negocjacyjne, w pertraktacje z nimi (ale i innymi kulturami) wkalkulowany jest wysoki poziom ryzyka.

Możliwe sposoby wejścia na rynek norweski:

Bezpośredni kontakt z Klientami: Kontakt z Klientem można ustanowić za pomocą list mailingowych, telefonicznie, podczas spotkań branżowych, kontaktach z izbami handlowymi i różnymi organizacjami branżowymi, obecnością na targach, strategicznym wysyłaniu materiałów informacyjnych oraz poprzez aktywność w mediach społecznościowych i innych serwisach internetowych. Bezpośrednia sprzedaż do Klientów indywidualnych daje firmie dużą kontrolę nad promocją i sprzedażą oraz wyborem Klienta i

projektów. We współpracy bezpośredniej Klient-odbiorca otrzyma najatrakcyjniejszą ofertę cenową (nieobarczoną prowizjami firm pośredniczących), niemniej jednak ten rodzaj współpracy wymagać będzie od firmy największego zaangażowania a nawiązywanie nowych kontaktów i rozwijanie tych już posiadanych.

Firma powinna przedstawić jasną przewagę swojej oferty pod kątem: jakości i stopnia zindywidualizowania oraz stosunku jakości do ceny.

Dostęp do Klienta na rynku norweskim, gdzie firma i jej produkty nie są znane, wymagać będzie dużych nakładów czasu na promocję przy potencjalnie ograniczonych efektach sprzedaży.

Zalety tej formy wejścia na rynek:

- poszczególne etapy eksportu są kontrolowane firmę,
- bezpośredni kontakt firmy z zagranicznymi odbiorcami,
- zdobycie doświadczenia i poznanie rynku norweskiego a przez to i skandynawskiego,
- wzrasta poziom kwalifikacji i pracowników handlowych firmy,
- silniejsze przestawienie się na standardy zagraniczne, co ułatwi dalszą ekspansję,
- możliwość zaoferowania najkorzystniejszej oferty cenowej Klientowi, dzięki czemu firma będzie miała większe pole negocjacji a Klient będzie mógł docenić stosunek jakości do ceny,
- budowanie rozpoznawalności marki firmy na rynku zagranicznym.

Wady tej formy wejścia na rynek:

- duże koszty operacyjne i organizacyjne przy stosunkowo wysokim ryzyku niepowodzenia,
- konieczność samodzielnego wyszukiwania nowych odbiorców i stałe zaangażowanie w podtrzymywanie istniejących relacji, może doprowadzić do konieczności zwiększenia zatrudnienia w dziale handlowym firmy. ..

Pośrednicy: Wybór partnera z dużym doświadczeniem i z dobrą znajomością rynku chłodniczego w Norwegii jest wskazany. Firmy takie posiadają rozbudowane kontakty branżowe i *know-how* we wprowadzeniu podobnych firm/produktów na rynek. Pośrednik będzie potrzebował dopasowany cennik, ofertę i materiały informacyjne dla rynku norweskiego i skandynawskiego. Materiały powinny być dostosowane do grup docelowych, takich jak przemysł stoczniowy i okrętownictwo, off-shore i wydobywczy, energetyczny, chemiczny i petrochemiczny oraz przemysł spożywczy.

Ważne jest by jak najlepiej zaznajomić pośrednika z ofertą i możliwościami produkcyjnymi firmy. Przygotowując materiały reklamowe warto podkreślić bliskość siedziby od Norwegii oraz dobre i tanie skomunikowanie pomiędzy oboma krajami. Warto podać szacunkowe odległości od głównych ośrodków handlowych w Norwegii oraz określić koszty frachtu.

Również w tym przypadku warto podkreślić stosunek jakości do ceny w ofercie firmy, które stanowić mogą przewagę w stosunku do oferty konkurencji.

Przy wyborze pośrednika zaleca się od razu podjęcie działań na cały region Skandynawii. Rynek norweski jest bardzo związany z rynkiem skandynawskim dlatego pośrednik działający na całym rynku skandynawskim zwiększy możliwości sprzedaży.

Tego rodzaju partnerów jak wymienieni powyżej można znaleźć poprzez izby handlowe, organizacje branżowe lub organizacje zrzeszające. Listy takich podmiotów przedstawiono w pkt. 3.10. Ponadto partnerzy tacy bywają również na spotkaniach branżowych. Listę targów przedstawiono w pkt. 3.11.

Ryzyko ze współpracy z agentem, przedstawicielem lub pośrednikiem zależy od efektywności działań partnera i doświadczenia. Dobry partner działający na rynku norweskim wiąże się z dosyć dużymi kosztami.

Zalety tej formy wejścia na rynek:

- trudności we współpracy z docelowymi odbiorcami-firmami rozwiązuje pośrednik,
- ograniczone ryzyko finansowe,
- koszty działań marketingowych nie są ponoszone przez firmę,,
- brak konieczności rozbudowywania działu handlowego,
- szanse na dotarcie poprzez pośrednika do intratnych zleceń, pasujących specyfiką do charakterystyki firmy – większa szansa na wykorzystanie atutów, którymi dysponuje firma.

Wady tej formy wejścia na rynek:

- transakcje będą mniej opłacalne niż w przypadku handlu bezpośredniego,
- brak rozpoznawalności marki na rynku zagranicznym,
- brak zdobywania doświadczenia zagranicznego,
- brak poznawania rynków zagranicznych,
- uzależnienie od pośrednika.

Przetargi publiczne: Zapewniają dostęp do dużych i ciekawych zamówień publicznych. Ryzykiem jest trudność udziału w przetargach norweskich, które rządzą się swoimi prawami, realizowane są w rodzimym języku i w których wyspecjalizowane są lokalne firmy. Współpraca z lokalnym pośrednikiem może umożliwić udział w atrakcyjnych przetargach publicznych.

Zasady organizowania przetargów w Norwegii są zgodne z zasadami obowiązującymi w UE. Informacje o przetargach unijnych dostępne są na stronie: http://ted.europa.eu.

Zalety tej formy wejścia na rynek:

- dostęp do bardzo intratnych kontraktów,
- bezpośredni kontakt z zagranicznymi odbiorcami,
- zdobycie doświadczenia i poznanie rynku norweskiego a przez to i skandynawskiego,
- wzrasta poziom kwalifikacji i pracowników handlowych firmy,
- silniejsze przestawienie się na standardy zagraniczne co ułatwi dalszą ekspansję.

Wady tej formy wejścia na rynek:

- duże wyzwanie jakim jest współpraca z sektorem publicznym,
- konieczność zaangażowania ludzi, znających język norweski i norweskie prawo,
- konieczność zaangażowania finansowego.

REKOMENDACJE

W naszej ocenie firmy powinno skoncentrować się na podjęciu współpracy z pośrednikiem. W ten sposób firma w najlepszym stopniu będzie mogła wykorzystać atuty, którymi dysponuje: zindywidualizowaną, wysokiej jakości ofertę w połączeniu z atrakcyjną ceną. Współpraca z przedstawicielem na rynku norweskim jest wskazana, jeżeli firma nie chce angażować zbyt wiele własnych środków na rynku zagranicznym, a jednocześnie jest skłonna zejść ze swojej marży za cenę uzyskania pośrednika, który będzie dbał o jej reputację na wymagającym rynku norweskim i umożliwi jej dostęp do intratnych zleceń, które w innych warunkach leżałyby poza jej możliwościami.

Uważamy, ze powyższa metoda współpracy byłaby najłatwiejsza i najbardziej korzystna dla firmy, ale z uwagi na możliwą trudność w znalezieniu właściwego partnera rekomendujemy też podjęcie współpracy bezpośredniej.

3.6 Analiza nabywców

Firma dostarcza swoje produkty do następujących branż:

- przemysł stoczniowy i okrętownictwo,
- przemysł off-shore i wydobywczy,
- przemysł energetyczny,
- przemysł chemiczny i petrochemiczny,
- przemysł spożywczy.

Szacuje się, że na nowym rynku docelowym struktura Klientów zostanie zachowana, a szans w nowych nabywcach upatrujemy we wszystkich wspomnianych powyżej sektorach. Poniżej przedstawiono krótką charakterystykę każdego z sektorów. Wskazano także produkty oferowane przez Firmę, które są kierowane do tego konkretnego obszaru.

Docelowe grupy nabywców:

Przemysł stoczniowy i okrętownictwo

Sektor stoczniowy w Norwegii skupia swoją aktywność produkcyjną na potrzebach głównych odbiorców, którymi są:

- przemysł wydobycia węglowodorów (off-shore),
- przemysł rybacki,
- przybrzeżny transport pasażerski i towarowy oraz branża turystyki morskiej.

W porównaniu z europejskim przemysłem stoczniowym, stocznie norweskie mogą uchodzić za średnie lub małe. Ich produkcja koncentruje się na jednostkach specjalistycznych. W branży działa około 75 pochylni/doków zajmujących się budową i remontami jednostek pływających, wśród nich 25

zajmujących się budową nowych jednostek - liczba ta pozostała stabilna przez ostatnie dziesięć lat.[42] Wszystkie stocznie są całkowicie prywatne, bez przedsiębiorstw państwowych. Cechą charakterystyczną norweskiego przemysłu stoczniowego jest współpraca w zakresie budowy kadłubów jednostek pływających z krajami o niższych kosztach produkcji, m. in. z Polską, Rumunią, Ukrainą i dokańczanie odebranych kadłubów w stoczniach norweskich. Głównym fundamentem polskiego eksportu wciąż pozostaje przemysł okrętowo-stoczniowy, który w zależności od cyklów koniunkturalnych stanowi od blisko jednej czwartej do nawet połowy wartości całego polskiego eksportu do tego nordyckiego kraju. W 2015 roku był to blisko 900 mln euro, w 2017 roku – niecałe 450 mln EUR.[43]

Z danych znajdujących się w bazie statków i zamówień stoczniowych IHS Sea-Web wynika, że stocznie norweskie w ciągu 2019 roku przekazały 17 statków morskich. Dużą część z nich stanowiły jednak statki bardzo małe, w tym niewiele przekraczające 100 jednostek tonażu pojemnościowego brutto. Dwa statki, które poza wspomnianymi siedemnastoma, miały być także przekazane armatorom w 2019 roku, nie powstały, ponieważ zamówienia na nie anulowano przed rozpoczęciem budowy. W obu przypadkach były to zaopatrzeniowce górnictwa morskiego (PSV). Po roku 2016 liczba zamówień nieznacznie spadła, wzrosła natomiast średnia wielkość zamówionych statków. Na koniec roku 2016 w stoczniach norweskich zamówionych było zaledwie 17 statków o łącznej pojemności 50 000 GT i 93 000 CGT. Na przełomie roku 2017 i 2018 było to 15 jednostek, o łącznym tonażu 71 000 GT i ok. 143 000 CGT. Taka zmiana może wynikać ze wzrostu zamówień na duże statki rybackie (w znacznej mierze na eksport) oraz na promy pasażersko-samochodowe (głównie na rynek lokalny).[44]

Większość stoczni w Norwegii to stocznie prywatne i rodzinne, takie jak SIMEK AS, Kleven Maritime AS, Ulstein Verft AS, Fiskerstrand Verft AS i około 40 innych stoczni. W Norwegii nastąpiła silna koncentracja przemysłu stoczniowego, w efekcie czego wyodrębniły się trzy dominujące grupy stoczniowe:

- **STX Europa** (dawniej Aker Yards) to międzynarodowa grupa stoczniowa, konstruktor statków wycieczkowych i off-shore. STX Europe AS jest również większościowym udziałowcem STX OSV Holdings Limited notowanej na giełdzie w Singapurze (SGX). Grupa ma silną pozycję w zakresie opracowywania najnowocześniejszych koncepcji, technologii, procesów i produktów dla klientów na całym świecie. STX Europe AS obejmuje 6 stoczni w Finlandii, Francji i Norwegii oraz 9 stoczni należących do STX OSV Holdings Limited. STX Europe posiada około 16 000 pracowników. Główny udziałowiec STX Europe, międzynarodowa grupa przemysłowa STX, zatrudnia około 58 000 pracowników.[45]
- **Endúr** (dawniej Bergen Group) powstała w 2019 roku po połączeniu Bergen Group ASA z Endúr Fabricom. Fuzja stworzyła dużą grupę przemysłową z siedzibą w zachodniej Norwegii, zatrudniającą prawie 400 pracowników i przychodami w wysokości miliarda koron norweskich. Nowy zespół kierowniczy zdefiniował trzy kluczowe obszary biznesowe, które zapewnią platformę dla przyszłego wzrostu – akwakultura, infrastruktura morska oraz transport morski.[46]

[42] Statistics Norway, https://www.ssb.no/en
[43] PARP, https://www.parp.gov.pl/component/content/article/56145:nie-tylko-statki-i-lososie
[44] Sea-Web, https://mirs.ihs.com/Account2/Index
[45] STX Europa, http://www.stxeurope.com/aboutus/
[46] Endur, https://endur.no/about/

- **HavYard Group** jest norweską grupą stoczniową, z siedzibą w Fosnavå. Firma powstała w 2000 roku. W lutym 2021 r. Havyard Group powołuje nową grupę, HAV Group ASA na rzecz zielonej zmiany w przemyśle morskim. Cztery firmy HAV Design AS (dawniej Havyard Design & Solutions AS), HAV Hydrogen AS (dawniej Havyard Hydrogen AS), Norwegian Electric Systems AS i Norwegian Greentech AS łączą swoją wiedzę i doświadczenie w nowej grupie.[47]

Poniżej wskazano najważniejsze produkty oferowane przez Firmę, które są kierowane do obszaru przemysłu stoczniowego i okrętownictwa:

- Urządzenia chłodnicze w wykonaniu morskim (wymiennik, skraplacz płaszczowo rurowy i inne):
- Agregaty wody lodowej typu WCH;
- Agregaty skraplające i sprężarkowe;
- Skraplacz płaszczowo-rurowy typu SPR i SPRZ;
- Parowniki płaszczowo-rurowe typu PSGR;
- Zbiorniki cieczy;
- Klimatyzatory typu MAC.
- Zbiorniki ciśnieniowe:
- Zbiorniki do czynników chłodniczych;
- Zbiorniki sprężonego powietrza;
- Zbiornik na ciekły CO2;
- Zbiorniki na wodę;
- Zespoły hydroforowe;
- Zbiornik na amoniak;
- Separator cieczy;
- Zbiorniki na materiały sypkie;
- Moduły zbiornikowe;
- Stacje przeładunkowe.

Przemysł off-shore i wydobywczy

Przemysł offshore na Morzu Północnym jest jednym z najbardziej wymagających środowisk na świecie, co skutkuje rygorystycznymi wymaganiami stawianymi przy projektowaniu systemów i komponentów HVAC do specyficznych prac i środowisk. Sektor ten jest nadal kluczowym motorem norweskiej gospodarki. Norwegia jest trzecim co do wielkości eksporterem gazu ziemnego na świecie zapewniając 25% unijnego zapotrzebowania na ten surowiec. Produkcja ropy naftowej pokrywa około 2% światowego popytu. Prawie cała produkcja ropy naftowej i gazu jest eksportowana. Około 95% norweskiego gazu jest transportowane przez sieć podmorskich rurociągów do innych krajów europejskich, a około 5% eksportuje się jako skroplony gaz ziemny (LNG). Łącznie ropa naftowa i gaz stanowią około połowę całkowitej wartości norweskiego eksportu towarów. To sprawia, że ropa i gaz są najważniejszymi towarami eksportowymi w norweskiej gospodarce.[48] W związku z kryzysem naftowym i gazowym w Norwegii, spowolnienie dotknęło również branży off-shore. W szczególności ucierpiał sektor produkcji statków, łodzi oraz platform, gdzie spadek wyniósł prawie 20% r/r. Przełożyło

[47] HavYard Group, https://www.havyard.com/group/about-us1/
[48] Statistics Norway, https://www.ssb.no/en

się to na spadek eksportu z Polski do tego kraju. Choć Polski eksport do Norwegii spadł w okresie styczeń-październik 2020 roku o 11,3% do 1,86 mld EUR. Duży spadek w eksporcie zanotowano w kategorii pojazdów, statków powietrznych, jednostek pływających, aż o 29,6% rok do roku. A udział tej grupy w polskim eksporcie do Norwegii wynosi aż 32,8%.[49] W momencie unormowania cen na rynku ropy należy spodziewać się wzrostu zleceń na jednostki specjalistycznie związane z branżą off-shore.

Na koniec 2020 roku, działalność poszukiwawczo-wydobywczą w Norwegii prowadziło łącznie 37 firm. W ostatniej dekadzie widoczny jest spadek liczby aktywnych graczy rynkowych, co wynika z prowadzonych procesów konsolidacyjnych (rekordową liczbę 56 firm zanotowano w 2013 roku). Pozycję lidera na Szelfie Norweskim utrzymuje firma Equinor, która odpowiada za ok. 70% produkcji ropy i gazu z Szelfu Norweskiego. Ważną grupę inwestorów branżowych, która zwiększyła swój udział rynkowy w ostatnich latach, stanowią firmy średniej wielkości jak: AkerBP, LOTOS E&P Norge, Lundin, MOL, Neptun, OMV, Vår Energi czy Wintershall DEA. Kolejną grupą inwestorów są firmy małe jak: OKEA, Pandion, Sval Energy, Wellesley oraz spółki z sektora użyteczności publicznej (utility) jak Edison i PGNiG. Na rynku działają także duże międzynarodowe koncerny tzw. Majors, chociaż ich udział w rynku uległ zmniejszeniu w ostatnich latach.[50]

Poniżej wskazano najważniejsze produkty oferowane przez Firmę, które są kierowane do obszaru przemysłu off-shore i wydobywczego:

- Urządzenia chłodnicze w wykonaniu morskim (wymiennik, skraplacz płaszczowo rurowy i inne):
- Agregaty wody lodowej typu WCH;
- Agregaty skraplające i sprężarkowe;
- Skraplacz płaszczowo-rurowy typu SPR i SPRZ;
- Parowniki płaszczowo-rurowe typu PSGR;
- Zbiorniki cieczy;
- Klimatyzatory typu MAC.
- Zbiorniki ciśnieniowe:
- Zbiorniki do czynników chłodniczych;
- Zbiorniki sprężonego powietrza;
- Zbiornik na ciekły CO2;
- Zbiorniki na wodę;
- Zespoły hydroforowe;
- Zbiornik na amoniak;
- Separator cieczy;
- Zbiorniki na materiały sypkie;
- Moduły zbiornikowe;
- Stacje przeładunkowe.
- Zbiorniki wielkogabarytowe:
- Zbiornik na ładunki sypkie o średnicy 6 metrów

[49] Nordea Trade, https://www.nordeatrade.com/en
[50] Statistics Norway, https://www.ssb.no/en

Przemysł energetyczny (w tym energii odnawialnej)

Ze względu na duże wydatki na B+R, Norwegia uznawana jest za lidera innowacji w domenie zielonych technologii. Innowacja ta jednak częściej dotyczy samego tworzenia nowych technik i procesów, rzadziej wdrażania tych samych procesów na rynek czy u klientów. Rzeczywiście: 95% prądu w Norwegii już pochodzi z elektrowni wodnych, a koszty z tym związane są rekordowo niskie, co oznacza silną konkurencję dla nowych źródeł energii, które nadal są dość kosztowne. Poza tym firmy powiązane z zielonymi technologiami muszą również konkurować z sektorem naftowym, który nadal jest dość dynamiczny i nadal jest wspierany przez państwo, między innymi finansowo. Konkurencja sektora naftowego regularnie jest wytykana przez partie ekologiczne, które uważają, że Norwegia jest spóźniona w domenie innowacji w stosunku do swoich sąsiadów, Szwecji i Danii, co zmusi ją w niedalekiej przyszłości do importu nowoczesnych produktów z tychże krajów.

W 2015 r. w Norwegii było ok. 100 przedsiębiorstw dostarczających rozwiązania energetyczne na rynek. Liczba firm gwałtownie wzrosła, gdyż na początku lat 2000 na tym rynku działało tylko około 20 firm.[51] Duża liczba firm weszło na rynek w 2009 i 2010 roku, co również znajduje odzwierciedlenie w gwałtownym wzroście inwestycji produkcyjnych i infrastrukturalnych w tym okresie. Duży wzrost inwestycji w tym sektorze wynikał głównie z ambicji politycznych oraz publiczne finansowanych obiektów produkcyjnych i sieciowych. Zakłady produkcyjne zlokalizowane są głównie na obszarach miejskich. Potencjał nowych obiektów na gęsto zaludnionych obszarach jest ograniczony, co tłumaczy gwałtowny spadek nowych inwestycji produkcyjnych w latach 2013-2015. Nadal jednak istnieje potrzeba rozbudowy istniejących systemów. Sieci ciepłownicze mogą również zostać ustanowione w przyszłości na nowych obszarach, ponieważ mniejsze miasta doświadczają zagęszczenia obszarów zabudowy, gdyż ludzie z sąsiednich obszarów wprowadzają się do miast. Przedsiębiorstwa ciepłownicze są głównie własnością publiczną lub gminną, a listę 10 największych przedsiębiorstw przedstawiono w tabeli poniżej.

TABELA11. Norwegia, największe przedsiębiorstwa energetyczne na rynku

L.p.	Przedsiębiorstwo	(GWh)	Liczba koncesji sieciowych
1	Hafslund Varme	1,600	1 (1089MW)
2	Statkraft Varme	794	7 (528MW)
3	Eidsiva Bioenergi	380	10 (447MW)
4	BKK Varme	266	1 (240MW)
5	Oslofjord Varme	207	2 (54 MW)
6	Lyse Neo	151	2 (167MW)
7	Akershus Energi Varme	144	5 (204MW)
8	Agder Energi Varme	139	3 (225MW)
9	Tafjord Kraftvarme	103	1 (72MW)
10	Drammen Fjernvarme	91	1 (99MW)

[51] Tamże

Źródło: Statista

Hafslund Varme jest drugim co do wielkości producentem energii w Norwegii. Produkuje wystarczającą ilość energii odnawialnej, aby móc zaopatrywać w energię elektryczną połowę wszystkich norweskich gospodarstw domowych. Hafslund Eco jest właścicielem połowy największej firmy sieciowej w Norwegii, z około 900 000 klientami. Oprócz tego są właścicielami firm, które działają z bioenergią i ciepłownictwem.

Statkraft Varme jest europejskim liderem produkcji prądu bezwęglowego. W 100% należy do państwa norweskiego. Spółka jest pierwszym producentem hydroelektryczności w Europie, produkując 63.7 TWh o ogólnej mocy 19 900MW. Grupa posiada 370 jednostek i elektrowni wodnych w 16 krajach na świecie, zatrudnia w sumie 3600 osób. Spółka zatrudnia 14 nowych osób miesięcznie, między innymi inżynierów i managerów. Starkraft stara się opanować inne sektory energii, między innymi produkcję prądu z wiatru. Statkraft produkuje i dystrybuuje ciepło do klientów w gminach Trondheim i Klæbu. Roczna produkcja wynosi ponad 700 GWh i opiera się na spalaniu odpadów. Są to stacje w Marienborg, Nidarvoll, Dragvoll, Lilleby, Øya, w Midtbyen, na Brattøra, na Heggstadmoen i na Ladehammeren. Statkraft dostarcza również systemy ciepłownicze oparte na biopaliwach w Harstad, Stjørdal, Namsos, Levanger, Haugerud, Bogerud, Nannestad, Moss i Szwecji. Całkowita roczna produkcja to ponad 1 TWh.

Eidsiva Bioenergi jest firmą energetyczną z siedzibą w Hamar, której głównym rynkiem są duże obszary Oppland i Hedmark, a także jest największym producentem, dystrybutorem i obrotem energią elektryczną w obu obszarach. Korporacja osiągnęła w 2016 r. przychody w wysokości 4,5 miliarda NOK i kapitalizację rynkową 11 miliardów NOK. Jest własnością hrabstwa Hedmark oraz 25 gmin. Korporacja jest zdecentralizowana i ma dziesięć oddziałów w dwóch okręgach, przy czym główna siedziba znajduje się w centrum Hamar, a centrum obsługi klienta znajduje się w Kongsvinger. Obsługuje również 20 000 km sieci energetycznej, w tym 10 000 stacji i transformatorów. Posiada również 39,6% udziałów w Moelven Industrier.

Poniżej wskazano najważniejsze produkty oferowane przez Firmę, które są kierowane do obszaru energetycznego:

- Wodne chłodnice powietrza do Elektrowni Wodnej;
- Kolumny do systemu oczyszczania powietrza.

Przemysł chemiczny i petrochemiczny

Przemysł chemiczny w Norwegii produkuje głównie nawozy, tworzywa sztuczne, farby, lakiery, kleje, chemikalia przemysłowe, lekarstwa, wyroby petrochemiczne oraz wszelkiego rodzaju gotowe produkty powstałe w wyniku procesów chemicznych. Norweski przemysł chemiczny wytwarza corocznie około 1,4 % wartości PKB w Norwegii i daje zatrudnienie ponad 30 tys. osobom.[52]

TABELA12. Norwegia, przemysł chemiczny (2018)

[52] Statistics Norway, https://www.ssb.no/en

	Liczba przedsiębiorstw	Zatrudnieni	Przychód (mln. kr)	Wartość produkcji (mln. kr)	Dochód brutto (mln. kr)
Przemysł petrochemiczny, chemiczny i farmaceutyczny	398	14 754	134 477	132 554	9 697
Przemysł gumowy i tworzyw sztucznych	538	6 774	14 363	12 388	677
Produkcja wyrobów mineralnych	1056	12 338	28 985	28 106	2 600

Źródło: Norweski Urząd Statystyczny (Statistics Norway)

Norweski przemysł chemiczny skoncentrowany jest głównie w regionie Telemark, lecz także w innych regionach kraju, takich jak Østfold, Oslo, Vestfold, Buskerud, Agderfylkene, Møreog Romsdal, Nord-Trøndelag i Hordaland, odgrywa on istotną rolę. Produkcja surowców chemicznych odbywa się w dużych zakładach. Głównym miejscem koncentracji norweskiego przemysłu petrochemicznego jest region Grenland (w Telemark). W Grenland produkowany jest między innymi etylen, propylen, chlor oraz chlorek winylu (VCM). Niektóre z tych półproduktów wykorzystywane są do produkcji innych produktów takich jak polipropylen i polichlorek winylu (PVC). W Norwegii znajdują się dwie rafinerie ropy naftowej. Jedna z nich położona jest w Mongstad w Hordaland (StatoilHydro oraz Shell), duga zaś na Slagentangen w Vestfold (Esso). Rafinerie dostarczają produkty zarówno na rynek norweski jak i na eksport.

Norweskie przedsiębiorstwo **Yara** jest jednym z największych producentów nawozów sztucznych na świecie, posiadającym fabryki w wielu krajach na świecie. Firma została założona w 1905 r. jako Norsk Hydro - pierwszy na świecie producent mineralnych nawozów azotowych i przedefiniowała swoją działalność jako Yara International ASA 25 marca 2004 r. Yara jest notowana na Giełdzie Papierów Wartościowych w Oslo i w tymi mieście ma swoją siedzibę. Firma zatrudnia około 13 000 pracowników, posiada zakłady produkcyjne na sześciu kontynentach, prowadzi działalność w ponad 50 krajach i prowadzi sprzedaż do około 150 krajów.[53] Norweski rząd jest właścicielem ponad jednej trzeciej Yara i jest jej największym udziałowcem.

Poniżej wskazano najważniejsze produkty oferowane przez Firmę, które są kierowane do obszaru chemicznego i petrochemicznego:

- Wymienniki dla przemysłu nawozów sztucznych:
  - Skraplacz propylenu;
  - Dochładzacz propylenu;
  - Skraplacz frakcji ciężkich;
  - Wymiennik mazut / para wodna;
  - Skraplacz kolumny;
  - Wyparka kolumny.
- Wymienniki dla Rafinerii:

[53] Yara International, https://www.yara.com/

- Wkłady rurowe dla Rafinerii;
- Wymiennik dla Rafinerii.
- Wymienniki dla przemysłu petrochemicznego:
- Reboiler Stabilizacji Ropy;
- Podgrzewacze parowe ropy;
- Podgrzewacze płynu złożowego dla złoża Radoszyn;
- Zbiornik ociekowy.

Przemysł spożywczy rozwijał się stopniowo od końca XIX wieku i jest obecnie drugim co do wielkości sektorem przemysłowym w Norwegii. Firmy te przetwarzają głównie norweskie produkty rolne i rybne. Na strukturę przemysłu duży wpływ mają regulacje dotyczące polityki rolnej i rybackiej. Istnieje kilka dużych grup firm w tym sektorze przemysłowym, takich jak **Orkla**, ale większość z nich to małe lub średnie firmy. Przemysł spożywczy i napojów oparty na rolnictwie jest skierowany przede wszystkim na rynek krajowy. Z kolei rybołówstwo eksportuje ponad 90% swojej produkcji.

Przemysł mięsny składa się z Norsk Kjøtt, należącej do rolników spółdzielni ubojowej oraz niezależnych firm przetwórczych. Prawie cała konsumpcja mięsa w Norwegii jest pokrywana przez norweskich producentów, z wyjątkiem części wołowiny, która jest przywożona bezcłowo z Botswany i Namibii.

Produkcja przemysłu rybnego oparta jest na surowcach pochodzących z połowów norweskich i zagranicznych oraz z norweskich hodowli ryb. Produkcja z norweskich gospodarstw rybnych znacznie wzrosła w latach 90., a łosoś jest obecnie jednym z największych produktów eksportowych w kraju. Hodowla ryb ma prawdopodobnie niezwykle duży potencjał wzrostu, zarówno w odniesieniu do obecnych gatunków hodowanych gatunków (łosoś i pstrąg), jak i nowych (skorupiaki, sumy, halibuty). Hodowla ryb opiera się głównie na mączce rybnej produkowanej w Norwegii, która wykorzystuje surowce pochodzące z norweskiego przemysłu mączki śledziowej i oleju. Przemysł mączki śledziowej pobiera i przetwarza ponad 50 procent wszystkich ryb wyładowywanych w Norwegii.

Przemysł mleczarski produkuje przede wszystkim mleko, jogurt, masło i ser. Większość firm mleczarskich jest członkami Meierisamvirket, spółdzielni mleczarskiej, ale konkurencja wzrosła w ciągu ostatnich kilku lat. Synnøve Finden AS, stosunkowo mała firma, zdobyła 10% rynku sera, istnieją również inne niezależne mleczarnie. Przemysł mleczarski eksportuje stosunkowo duże ilości sera Jarlsberg.

Inne firmy z branży spożywczej i napojów produkują pieczywo, czekoladę i wyroby cukiernicze, napoje, olej i smalec. Te **produkty piekarnicze** składają się głównie z chleba, pizzy i ciast. **Wyroby czekoladowe i cukiernicze to** głównie czekolada i pastylki, a rynek ten zdominowany jest przez Freia i Nidar Bergene.

Branża napojów produkuje piwo i wodę mineralną, a około trzy czwarte jej pracowników zajmuje się działalnością browaru. Inne firmy produkują różne gotowe produkty spożywcze, takie jak zupy, sosy, sałatki, przekąski i kawę. Zaopatrują one głównie rynek norweski, gdzie konkurują z towarami

importowanymi wytwarzanymi przez duże firmy zagraniczne. Niektóre firmy norweskie wkroczyły jednak na rynek skandynawski.[54]

TABELA13. Norwegia, obroty produkcji artykułów spożywczych i napojów w latach 2016-2019 według sektorów, w mln NOK

Charakterystyka	2016	2017	2018	2019
Przetwarzanie i konserwowanie mięsa	27,283	26 632	25 727	27 190
Przetwarzanie i konserwowanie mięsa drobiowego	2463	2651	2494	2715
Produkcja wyrobów mięsnych i drobiowych	17 558	16,163	15 316	15,181
Przetwarzanie i konserwowanie ryb, skorupiaków i mięczaków	80 956	84 659	92 855	100 679
Przetwarzanie i konserwowanie ziemniaków	2299	2388	2611	2,562
Produkcja soków owocowych i warzywnych	642	635	641	643
Inne przetwarzanie i konserwowanie owoców i warzyw	2997	3260	3300	3470
Obsługa mleczarni i serowarstwa	20 671	21 521	22 312	22 792
Produkcja lodów	2136	2177	2236	2156
Produkcja chleba/produkcja świeżych wyrobów cukierniczych i ciast	9,947	10164	9681	10 656
Produkcja wyrobów cukierniczych kakaowych, czekoladowych i cukrowych	3495	3256	2667	2,541
Przetwarzanie herbaty i kawy	2539	2397	2102	2190
Produkcja przypraw i przypraw	586	-	-	-
Produkcja gotowych posiłków i dań	2413	2363	3623	3962
Produkcja homogenizowanych przetworów spożywczych i żywności dietetycznej	-	915	969	885

[54] The Norwegian Government, https://www.regjeringen.no/en/

Charakterystyka	2016	2017	2018	2019
Produkcja gotowych pasz dla zwierząt gospodarskich	29 237	33 900	34,232	4764
Produkcja gotowej karmy dla zwierząt domowych	405	340	315	555
Produkcja cydru i innych win owocowych	-	4	10	16
Produkcja piwa	14 355	14 645	15 427	15 369
Produkcja napojów bezalkoholowych/produkcja wód mineralnych i innych wód butelkowanych	6981	6897	7197	7,211

Źródło: Statista

Powyższa statystyka pokazuje obroty produkcji artykułów spożywczych i napojów w Norwegii w latach 2016-2019 w podziale na sektory. W sektorze przetwórstwa i konserwowania mięsa przetwarzanie i konserwowanie mięsa drobiowego wygenerowało w 2019 r. obrót w wysokości około 2,7 miliarda koron norweskich. Przemysł przetwórstwa i konserwowania ryb, skorupiaków i mięczaków osiągnął obrót w wysokości około 101 miliardów koron norweskich. Dzięki działalności mleczarni i serowarstwa norweskie przedsiębiorstwa wygenerowały obrót w wysokości 23 miliardów koron norweskich.

Poniżej wskazano najważniejsze produkty oferowane przez Firmę, które są kierowane do obszaru przemysłowego:

- Agregaty chłodnicze w wykonaniu lądowym:
- Agregaty chłodnicze do instalacji przemysłowych.

3.7 Wskazanie potencjalnych lokalizacji geograficznych dla działań firmy na rynku norweskim

Zgodnie z wcześniejszą analizą oraz z uwagi na to, że zakłady produkcyjne w sektorach potencjalnych nabywców zlokalizowane są głównie na obszarach miejskich, rekomenduje się rozpoczęcie działań promocyjnych i handlowych w najważniejszych ośrodkach dla firm wchodzących na rynek norweski. Są to Oslo, Bergen i Trondheim, położone w regionach, które skupiają większość mieszkańców kraju.

Ponadto firma może rozważyć zawarcie współpracy z firmami w jednej lub więcej z niniejszych lokalizacji (w nawiązaniu do przedstawionej listy kontrahentów):

Oslo – stolica i największe miasto Norwegii, gmina na prawach okręgu oraz siedziba władz sąsiedniego okręgu Viken. Oslo jest położone na południowym wschodzie kraju, w środkowej części regionu Østlandet, u ujścia rzek Lysaker, Aker, Alna i Gjersjø oraz kilku mniejszych cieków do zatoki Oslofjorden. Miasto Oslo liczy w swoich granicach administracyjnych 693 491 mieszkańców (2020), podczas gdy obszar zurbanizowany Oslo, obejmujący także tereny sąsiednich gmin, 942 084 mieszkańców (2014). Miasto zajmuje powierzchnię 454,12 km², a obszar zurbanizowany - 266,16 km². Aglomeracja Oslo skupia ponad ¼ całej populacji Norwegii, a samo miasto jest najważniejszym ośrodkiem gospodarczym,

naukowym, administracyjnym i kulturalnym kraju. Zostało sklasyfikowane jako metropolia globalna klasy beta. Stanowi ważny węzeł w komunikacji drogowej, kolejowej, morskiej i lotniczej.

Bergen –miasto i gmina leżąca w okręgu Vestland, na styku Morza Północnego i Norweskiego, jest drugim co do wielkości miastem kraju, liczy 265 300 mieszkańców (2012). Nazywane jest bramą do fiordów i znajduje się na liście światowego dziedzictwa UNESCO. Obecnie największy port rybacki kraju, duży port handlowy i pasażerski. Jest to drugie, po Oslo, miasto co do znaczenia gospodarczego i wielkości. Rozwinięte są takie gałęzie przemysłu jak: stoczniowy, spożywczy (głównie rybny), włókienniczy, maszynowy oraz rafineryjny.

Trondheim – miasto nad Trondheimsfjorden u ujścia rzeki Nidelvy. Ośrodek administracyjny, dobrze rozwinięty przemysł stoczniowy, maszynowy, metalowy, rybny, ważny port handlowy i rybacki. Ważny ośrodek sportów zimowych (trasy biegowe, skocznie narciarskie). Populacja 198 219 osób (październik 2019).

Kristiansund – gmina w zachodniej Norwegii, w dawnym regionie Vestlandet, okręgu Møre og Romsdal i dystrykcie krajobrazowym Nordmøre. Obecna ("nowa") gmina Kristiansund została utworzona 1 stycznia 2008 z połączenia dwóch gmin: Kristiansund i Frei. Siedzibą władz gminy jest miasto Kristiansund. Kristiansund zajmuje powierzchnię 87,44 km² (co daje jej 333. miejsce wśród wszystkich 356 norweskich gmin), a w 2020 r. zamieszkiwana była przez 24 179 osób (51. miejsce pod względem populacji w Norwegii).

Lysaker – to obszar w gminie Bærum w hrabstwie Viken w Norwegii. Lysaker jest najbardziej wysuniętą na wschód częścią Bærum i graniczy z właściwym Oslo. Lysaker był początkowo gminą rolniczą, później przekształconą w dzielnicę mieszkaniową. Dziś znany jest przede wszystkim jako obszar biznesowo-handlowy oraz węzeł komunikacji miejskiej. Jest uważany za część Stor-Oslo (Aglomeracja Oslo) i mieści biura wielu krajowych i międzynarodowych firm.

3.8 Marketing i promocja dla sprzedaży na rynku norweskim

Wybór kontrahenta będzie decydował o tym, jakie dokładnie działania marketingowe i promocyjne należy podjąć. Ważne jest, by dobór kanałów komunikacji uwzględniał profil kontrahenta biznesowego. W przypadku firmy sprzedaż odbywa się w modelu business to business. Firma działania marketingowe prowadzi poprzez katalogi produktów dostępne w wersji online, newslettery oraz udział w spotkaniach B2B i w targach międzynarodowych. Ponadto promują się na portalach branżowych, takich jak:

- https://www.gospodarkamorska.pl/,
- https://www.marinepoland.com/,
- https://www.europages.de/.

Przedsiębiorstwo cyklicznie odwiedza Międzynarodowe targi branży morskiej Norshipping. Spółka wyszukiwana jest również do współpracy przez rejestry Towarzystw Klasyfikacyjnych na dany kraj eksportowy, w zakresie posiadanych certyfikatów.

Analiza strategii komunikacyjnych wybranych firm konkurencyjnych wobecfirmy , działających na rynku norweskim, wykazała, że każdy z analizowanych podmiotów (Johnson Controls, GEA, Emerson) z uwagi na ich globalny zasięg, posiada stronę internetową dostępną w praktycznie każdym języku, w tym i norweskim. Ich strony internetowe pozwalają na zapoznanie się z ofertą i historią przedsiębiorstw,

umożliwiają zlokalizowanie siedziby oraz oddziałów, jak również sieci dystrybucyjnej. Możliwe jest także pobranie katalogów produktów zawierających informacje techniczne bez informacji handlowych. Poza witryną internetową popularnymi kanałami komunikacji są portale Facebook, Twitter, Instagram i LinkedIn, a także profile w serwisie YouTube.

REKOMENDACJE

Marketing i promocja będą miały szczególne znaczenie w przypadku potrzeby budowania wizerunku i świadomości marki. W przypadku wybrania strategii, polegającej na budowaniu własnej marki, rekomenduje się skorzystania z następujących narzędzi (ich grupa została wyznaczona na podstawie analizy liderów na rynku norweskim):

- **Katalogi produktów** dostępne w wersji **online.**

Materiały promocyjne powinny być dostosowane do grup docelowych. Przewagi produktów firmy powinny jasno wynikać z materiałów informacyjnych i powinny być dopasowane do grupy odbiorców zgodnie z doświadczeniem z poprzednich zamówień. Możliwości dopasowania zindywidualizowanych ofert do wymagań zamówień powinno również wynikać z materiałów promocyjnych. Norweski rynek wymaga bardzo konkretnych informacji, innowacyjnej i kompleksowej oferty.

- **Media społecznościowe,** z dużym naciskiem na **Instagram i Facebook (oraz Linkedin).** Serwis do dzielenia się materiałami wizualnymi **Pinterest.**

Norwegia posiada jeden z najwyższych wskaźników penetracji Internetu (98%). Na podobnym poziomie jest penetracja Internetu z użyciem Smartphonów - 97%.7 Dlatego warto reklamować się online. W tym celu warto zacząć od pozycjonowania swojej strony w wyszukiwarkach internetowych. Duża część Norwegów stawia na zakupy online, więc warto zadbać, aby strona była czytelna, z dużą ilością zdjęć produktu, a jednocześnie, żeby można ją było łatwo znaleźć po wpisaniu danego hasła w przeglądarkę. Dodatkowo ponad 80% Norwegów posiada konto w mediach społecznościowych. Warto więc stworzyć komunikację dostosowaną do poszczególnych portali. Do najpopularniejszych w Norwegii należą: Facebook (81%), Snapchat (62%), YouTube (60%), Instagram (58%), LinkedIn (24%), WhatsApp (22%), Twitter (21%), Pinterest (19%), TikTok (12%).[55]

- **Artykuły sponsorowane na portalach oraz content marketing:**

Warto umieszczać informację o działalności w norweskich katalogach internetowych. Poniżej 4 najpopularniejsze z nich:

- www.gulesider.no
- www.1881.no
- nettkatalogen.no
- www.topannonser.no

- Mailing spersonalizowany (cold mail) z wykorzystaniem oprogramowania automatyzującego.

[55] Delante, https://delante.pl/pozycjonowanie-w-norwegii-przydatne-informacje/

- Newsletter.
- SEO.

TABELA14. Rekomendowane narzędzia

NARZĘDZIE	CZĘSTOTLIWOŚĆ WYKORZYSTANIA
Publikacje w mediach społecznościowych: Instagram i FB	Minimum 1 raz tygodniowo
Publikacje w Pinterest	Minimum 1 raz tygodniowo
Artykuły sponsorowane	Minimum 3-6 rocznie
Cold mailing	W zależności od potrzeb nawiązania kontaktu
Newsletter	1 miesięcznie

Źródło: Opracowanie własne

Planując kampanię reklamową w Norwegii warto skorzystać z usług agencji reklamowych. Do najważniejszych w Norwegii zaliczają się:

- McCann Norwegia,
- Per Høj,
- MK Norwegia,
- Hyper,
- Wavemaker.

Na uwagę zasługuje fakt, że Norwedzy to naród z natury nieufny i bardzo ważnym, jak i nie najważniejszym aspektem prowadzenia sprzedaży jest rekomendacja lub polecenie. Dobrym kierunkiem marketingowym jest udzielanie się w testach produktowych bądź zaangażowanie znanych/szanowanych odbiorców do promocji.

Ważnym sposobem na poznanie rynku i nawiązanie kontaktów są targi branżowe, w których można wziąć udział jako wystawca lub odwiedzający. Poniżej w pkt. 3.11. przedstawiono listę rekomendowanych wydarzeń gospodarczych. Targi w Norwegii zwykle obejmują cały rynek skandynawski.

Aby udział w targach przyniósł oczekiwany efekt, istotną kwestią jest odpowiedni wybór kategorii produktów dla wystawcy, tak aby w katalogu wystawców potencjalni kontrahenci z zainteresowanych grup docelowych mogli wyszukać firmę jako dostawcę takich produktów. Zaleca się, aby przedstawiciele firmy uczestniczący w targach dokonali analizy wszystkich pozostałych współwystawców i zidentyfikowali potencjalnych partnerów, aby proaktywnie odwiedzić ich stoiska podczas targów w celu nawiązania kontaktów i zdobycia dodatkowych informacji na temat rynków docelowych. Udział w różnych wykładach i seminariach na temat docelowych rynków jest również wskazany.

3.9 Bariery formalne i nieformalne prowadzenia działalności gospodarczej i wprowadzania produktów na rynku norweskim

Norweski rynek jest rozwinięty i otwarty na konkurencję na poziomie międzynarodowym. Oferty firm wchodzących na rynek muszą zawierać produkty wysokiej jakości, zaawansowane technologicznie i konkurencyjne cenowo. Norwegia jest dobrym rynkiem testowym dla nowych produktów ze względu na wysoką konkurencyjność.

Firmy na rynku norweskim muszą się liczyć z wysokimi kosztami prowadzenia działalności. Norwegia jest stosunkowo drogim krajem, i tak jak reszta Skandynawii koszty zatrudnienia i podatki są wysokie. Planując eksport towarów do Norwegii trzeba liczyć się z następującymi formalnościami i kosztami. Od towaru prawie zawsze naliczany jest podatek VAT. Opodatkowaniu nie podlegają samochody elektryczne, statki i ich części oraz wiatraki elektryczne (źródła energii). Standardowa stawka podatku VAT wynosi 15% (np. na jedzenie i napoje), podwyższona 25% (np. na alkohol). Niektóre towary podlegają cłom i akcyzom (szczególnie produkty spożywcze, alkohol, tytoń, ale także np. czekolada). Często wymagane są certyfikaty poświadczające bezpieczeństwo i jakość towaru, zgodność z norweskimi przepisami oraz inne certyfikaty.[56]

Oprócz barier regulacyjnych, utrudnieniem w dostępie do rynku Norwegii i innych rynków krajów skandynawskich mogą być różnego rodzaju bariery nieformalne. Na ochronę rynku przed konkurencją zagraniczną składają się bowiem także różne wymagania dotyczące bezpieczeństwa importowanych produktów, ich wpływu na zdrowie konsumenta, środowisko naturalne, dobrostan zwierząt, itp. Te wszystkie wymagania mają wpływ na to, co można, a czego nie można importować do Norwegii, lub jak trudno jest dany towar wprowadzić na rynek.[57]

W Norwegii nie ma regulacji rządowych, które ustanawiałyby bariery dotyczące zagranicznych podmiotów chcących zainwestować/prowadzić działalność w kraju, poza kluczowymi sektorami gospodarki, gdzie stosowane są praktyki protekcjonistyczne. Wśród najczęstszych barier zarówno formalnych, jak i nieformalnych wejścia na rynek można wymienić:[58]

- **Brak ulg podatkowych dla inwestorów**, zarówno krajowych jak i zagranicznych, czy też, znanych w Polsce, specjalnych stref ekonomicznych. Niemniej, obszary północnej Norwegii, które są słabiej zurbanizowane, oferują ulgi w zakresie składek na ubezpieczenie socjalne, niższe stawki podatkowe i dodatkowe ulgi dla osób prywatnych.
- **Wysokie koszty pracy**, które są nawet ponad sześciokrotnie wyższe niż w Polsce. Planując działalność na terenie Norwegii, należy dość dokładnie oszacować koszty pracy. Dotyczy to również zagranicznych podmiotów, które są zobowiązane do stosowania prawa pracy i wynagrodzenia takiego, jakie obowiązuje pracownika lokalnego.
- **Duże przywiązanie do produktów lokalnych** – chcąc rywalizować z przedsiębiorstwami krajowymi, zagraniczne podmioty muszą zaoferować wysoką jakość swoich produktów czy usług, a także dostosować się do kultury organizacyjnej i biznesowej, jaka jest powszechnie akceptowalna w Norwegii.

[56] NORDIC INSIGHTS. Trendy, które kształtują przyszłość biznesu (2018), Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.
[57] Tamże
[58] Tamże

- **Wysoka zależność gospodarki od rynku ropy i gazu.**[59]

Szansą są jednak prostsze przepisy podatkowe i ułatwiona administracja oraz komunikacja z urzędami. Większość spraw, w tym założenie firmy, można przeprowadzić drogą elektroniczną. Podobnie kształtuje się system ubezpieczeń społecznych, nie jest skomplikowany, a stawki nie są bardzo wysokie.

3.10 Środowisko otoczenia biznesu

Poniżej przedstawiono ocenę środowiska otoczenia biznesu pod względem jego oddziaływania na rynek, w tym rynek sprzedaży przemysłowych urządzeń wentylacyjnych i chłodniczych. Przygotowano również listę organizacji, które mogłyby ułatwić firmie nawiązanie kontaktów i wejście na ten rynek.

Najważniejsze dzienniki on-line:

- Aftenposten (po norwesku)
- Dagens Naeringsliv (tylko po norwesku)
- Verdens Gang (tylko po norwesku)
- The Norway Post

Inne przydatne źródła:

- Ministerstwo Rolnictwa i Żywienia
- Ministerstwo Handlu i Przemysłu
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych
- Centralny Bank Norwegii

www.akademikerne.no - Federacja Norweskich Stowarzyszeń Zawodowych

www.unio.no - związki zawodowe

www.fellesforbundet.no - związki zawodowe i związki branżowe

www.nortrade.com - the Norwegian Trade Portal

www.norad.no - Norwegian Agency for Development Cooperation

Stowarzyszenia branżowe:

REHVA (The Federation of European Heating, Ventilation and Air Conditioning) - **https://www.rehva.eu/** to Federacja Europejskich Stowarzyszeń Ogrzewnictwa, Wentylacji i Klimatyzacji założona w 1963 roku. Organizacja reprezentuje ponad 120 000 projektantów HVAC,

[59] Tamże

inżynierów usług budowlanych, techników i ekspertów z 26 krajów europejskich. REHVA zapewnia swoim członkom silną platformę do międzynarodowego nawiązywania kontaktów zawodowych i wymiany wiedzy, realizując wizję poprawy zdrowia, komfortu, bezpieczeństwa i efektywności energetycznej we wszystkich budynkach i społecznościach. REHVA przyczynia się do rozwoju technicznego i zawodowego, śledzi rozwój polityki UE i reprezentuje interesy swoich członków na poziomie UE i na całym świecie. W tych obszarach REHVA ma znaczący wpływ na krajowe i międzynarodowe planowanie strategiczne i inicjatywy badawcze, a także na powiązane programy edukacyjne i szkoleniowe. REHVA angażuje się w rozwój swoich programów i usług dla młodych inżynierów, pomagając im budować podstawy zawodowe. Osiąga się to poprzez wymianę informacji technicznych, praktycznych doświadczeń i wyników badań prowadzonych przez grupy robocze, seminaria, publikacje i czasopisma REHVA.

NemiTek (Norsk VVS Energiog Miljøteknisk Forenin) **- https://nemitek.no/** to norweska organizacja powstała w 1924 roku. Za pośrednictwem wydawcy NemiTek AS publikują czasopisma branżowe Norsk VVS, Rørfag, Byggdrifteren, Kulde, Norsk Energi, Maleren i Matindustrien. Posiadają szeroki wybór literatury fachowej, zarówno w formie książkowej, jak i cyfrowej. Członkostwo w NemiTek daje dostęp zarówno do sieci wydarzeń towarzyskich poprzez lokalne zespoły, jak i kursów, konferencji, fachowej literatury, które pomagają poszerzyć wiedzę w branży klimatyzacji przemysłowej. Ich członkowie to inżynierowie-konsultanci, specjaliści, dostawcy, hurtownicy, właściciele budowli, operatorzy budowlani, wykonawcy i studenci.

AREA - http://area-eur.be/ to europejskie stowarzyszenie wykonawców urządzeń chłodniczych, klimatyzacyjnych i pomp ciepła (RACHP). Założona w 1989 r. AREA reprezentuje interesy 24 krajowych stowarzyszeń z 21 krajów reprezentujących 13 000 firm zatrudniających 110 000 osób i osiągających roczne obroty sięgające 23 miliardów euro. Przeciętne przedsiębiorstwo zatrudnia zatem 8 osób i generuje 1,8 mln euro obrotu.

VKE (Foreningen for Ventilasjon, Kulde og Energi) **- https://www.vke.no/** to norweskie Stowarzyszenie Na Rzecz Wentylacji, Zimna i Energii zrzesza firmy, które działają w Norwegii w zakresie technologii wentylacji, chłodnictwa i pomp ciepła. Poprzez Norweskie Stowarzyszenie Przemysłu Budowlanego (BNL) VKE jest stowarzyszone z Konfederacją Norweskich Przedsiębiorstw (NHO). VKE ma 225 członków zatrudniających łącznie ponad 3500 pracowników i roczny obrót w wysokości 10,5 miliarda NOK. VKE jest wiodącą organizacją branżową wspierającą zrównoważony rozwój wentylacji, chłodu i energii.

NHO (The Confederation of Norwegian Enterprise) to Konfederacja Norweskich Przedsiębiorstw, największa w Norwegii organizacja zrzeszająca pracodawców i czołowy lobbysta biznesu. Ich obecne członkostwo w ponad 25 600 firmach, obejmuje zarówno małe firmy rodzinne, jak i międzynarodowe firmy w większości sektorów. NHO jest wiodącym głosem biznesu i przemysłu w Norwegii. Mając wiedzę ekspercką i rozległą sieć biznesową, NHO odgrywa ważną i konstruktywną rolę w społeczeństwie norweskim.

Instytucje rządowe oraz instytucje wsparcie biznesu działające w Norwegii:

1. Biuro Handlowe PAIH SA w Norwegii; Martalena Madej – Kierownik Biura w Oslo; martalena.madej@paih.gov.pl; m: +47 462 43 456; http://norway.trade.gov.pl/pl/

2. Ambasada RP w Oslo; Olav Kyrres Plass 1 0244 Oslo; Tel.: (+47) 24 110 870; fax: 0047 22 444 839; www.oslo.msz.gov.pl
3. Wydział Konsularny Ambasady Rzeczypospolitej Polskiej w Oslo; Nedre Vollgate 5 0158 Oslo; Tel.: +47 21 03 72 00; oslo.amb.wk@msz.gov.pl; www.oslo.msz.gov.pl
4. Innovation Norway / Invest in Norway; Pb. 448 Sentrum; Akersgata 13; 0104 Oslo; (+47) 22 00 25 00; https://www.innovasjonnorge.no/en/start-page
5. Oslo Business Region; Tordenskiolds gate 2 – 1st floor, Oslo Box 1902 Vika, 0124 Oslo; post@oslobusinessregion.no; www.oslobusinessregion.no
6. Norwegian Polish Chamber of Commerce; https://npcc.no/
7. Urząd skarbowy – Skatteetaten; https://www.skatteetaten.no/en/business-and-organisation/
8. Urząd podatkowy – Tolldirektoratet; https://www.toll.no/en/
9. Norwegian Food Safety Authority – Mattilsynet; https://www.mattilsynet.no/language/english/
10. Krajowy Rejestr Przedsiębiorstw – Bronnoysund; https://www.brreg.no/

Innovation Norway - jest spółką skarbu państwa i krajowym bankiem rozwoju. Organizacja powstała w 2004 r. poprzez połączenie czterech organizacji rządowych (Norweska Agencja Turystyczna, Norweska Rada Handlu, Norweski Fundusz Rozwoju Przemysłowego i Regionalnego, Rządowe Biuro Konsultacyjne ds. Wynalazców/ Inventors). Posiada biura we wszystkich hrabstwach Norwegii, z siedzibą główną w Oslo. Posiada również biura w 30 krajach na całym świecie. Rola Innovation Norway jest złożona – jest to podmiot bezpośrednio wspierający innowacyjność przedsiębiorstw (działa jak instytucja pośrednicząca w rozdysponowaniu środków finansowych), ale jednocześnie jest organizacją odpowiedzialną za kreowanie polityki rozwoju innowacyjności. Poza bezpośrednim wsparciem finansowym (granty), organizacja oferuje kompleksowe wsparcie w postaci doradztwa, szkoleń, budowania sieci i powiązań między przedsiębiorcami, wspiera działania promocyjne. Wspiera zarówno firmy rozwijające się, jak też początkujące i innowacyjne klastry. W 2018 roku około 40% z 7,2 miliarda NOK przeznaczono na granty i dotacje, około 30% na pożyczki niskiego ryzyka, 15% na pożyczki wysokiego ryzyka i gwarancje oraz 10% na usługi doradcze i inne wsparcie pośrednie. Większość środków pochodzi z Ministerstwa Przemysłu Handlu i Rybołówstwa (Ministry of Fisheries and Coastal Affairs). Na pożyczki wysokiego ryzyka z kolei środki pochodzą z EFI (Europejski Fundusz Inwestycyjny). Wsparcie wygenerowało dodatkowe 21,4 mld NOK na wsparte działania innowacyjne (z sektora prywatnego i publicznego). Wspierając przedsiębiorców Innovation Norway priorytetowo traktuje trzy obszary: zwiększenie eksportu i umiędzynarodowienie, poprawę dostępu do kapitału podwyższonego ryzyka dla przedsiębiorstw oraz zapewnienie zleceniodawcom specjalistycznych porad dotyczących polityki innowacyjnej. Główny kierunek wsparcia przedsiębiorstw to: umiędzynarodowienie (usługi doradcze w zakresie marketingu i promocji), wsparcie finansowe (pożyczki i granty), wsparcie klastrów. Bezpośrednie wsparcie stanową pożyczki (50%) oraz granty (43%).

Użyteczne adresy administracji centralnej:

Ministerstwo Finansów

Adres: Finansdepartamentet, Akersgata 40, Postboks 8008 Dep, 0030 Oslo

Tel: +47 22 24 90 90, Faks: +47 22 24 95 10

E-mail: postmottak@fin.dep.no

http://www.regjeringen.no/nb/dep/fin.html?id=216

Ministerstwo Przemysłu, Handlu i Rybołówstwa

Adres: Nærings- og fiskeridepartementet, Kongens gate 8, Grubbegata 1, Postboks 8090 Dep, 0032 Oslo

Tel.: +47 22 24 90 90,

E-mail: postmottak@nfd.dep.no

http://www.regjeringen.no/nb/dep/nfd.html?id=709

Ministerstwo Rolnictwa i Żywności

Adres: Landbruks- og matdepartementet, Teatergata 9 (R6), Postboks 8007 Dep. 0030 Oslo l

Tel.: +47 22 24 90 90 Faks: +47 22 24 95 59

E-post: postmottak@lmd.dep.no

http://www.regjeringen.no/nb/dep/lmd.html?id=627

Ministerstwo Paliw i Energii

Adres: Olje- og energidepartementet, Akersgata 59, postboks 8148 Dep, 0033 Oslo

Tel.: +47 22 24 90 90 Faks: +47 22 24 95 65

E-mail: postmottak@oed.dep.no

http://www.regjeringen.no/nb/dep/oed.html?id=750

Urząd podatkowy (Skatteetaten)

http://www.skatteetaten.no/no/Person/

informacja w języku polskim: http://www.skatteetaten.no/pl/International-Polska

oddział w Oslo:

Adres do korespondencji: Skatt øst Oslo Postboks 9200 Grønland 0134 Oslo

Adres do wizyt osobistych: Schweigaards gate 17 0191 Oslo

Tel.: +47 80080000, Faks: +47 22170860

Urząd Celny (Tollvesenet)

Adres: Schweigaards gate 15, 0191 Oslo Postboks 8122 Dep. 0032 Oslo

Tel.: +47 22 86 03 00,

E-mail: tad@toll.no

http://www.toll.no/default.aspx?id=3&epslanguage=EN

Wydział Promocji Handlu i Inwestycji w Oslo

Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Królestwie Norwegii

Uranienborg terrasse 11 0351 Oslo Norway / Norwegia

tel.: (+47) 22602448, (+48) 222197274 fax: (+47) 22565381 www.oslo.trade.gov.pl e-mail: oslo@trade.gov.pl

Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Królestwie Norwegii

Olav Kyrres Plass 1 0244 Oslo Norway / Norwegia

tel.: (+47) 24 110 850/870 fax: (+47) 22 444 839

www.oslo.polemb.net e-mail: oslo.info@msz.gov.pl

Wydział Konsularny Ambasady RP w Królestwie Norwegii

Nedre Vollgate 5 0158 Oslo Norway / Norwegia

tel.: (+47) 21 03 72 00 fax: (0047) 21 03 72 01

e-mail: oslo.amb.wk@msz.gov.pl

Podmioty lokalne:

International Network Norway - www.innexpat.com

Instytut Badawczo-Certyfikacyjny - www.sintef.no

Urząd Podatkowy - www.skatteetaten.no

Portal - prowadzenie działalności gospodarczej - www.bedin.no

Usługi e-administracji - www.altinn.no

Norweskie Służy Celne - www.toll.no

Rejestry Państwowe - www.brreg.no

Agencja ds. Bezpieczeństwa Żywności - www.mattilsynet.no

Giełda w Oslo - www.oslobors.no

Portal Informacyjny Rządu Królestwa Norwegii - www.regjeringen.no

Bank Narodowy Norwegii - www.norges-bank.no

Norweska Inspekcja Pracy - http://www.arbeidstilsynet.no

Izby handlowe:

www.oslohandelskammer.no/site/default.aspx - Izba Gospodarcza w Oslo

www.bergen-chamber.no - Izba Gospodarcza w Bergen

www.aalesund-chamber.no - Izba Gospodarcza w Alesund

www.stavanger-chamber.no/ - Izba Gospodarcza w Stavanger

www.expatmidnorway.com - Izba Gospodarcza w Trondheim

www.kristiansand-chamber.no - Izba Handlowa w Kristiansand

3.11 Rekomendowane wydarzenia gospodarcze

Poniżej znajduje się lista rekomendowanych dla firmy wydarzeń gospodarczych planowanych na najbliższe dwa lata na rynku norweskim. Wydarzenia zostały wybrane pod kątem największego potencjału do współpracy i szans na nawiązanie kontaktów gospodarczych dla pomorskich firm.

TABELA 15. Norwegia, rekomendowane wydarzenia gospodarcze

Wydarzenie	Kiedy	Gdzie
Nor-Shipping	10 - 13 styczeń 2022	Lillestrøm
Offshore Technology Days	20 - 21 październik 2021	Stavanger
Norway Ship & Offshore Finance Forum	13 styczeń 2022	Oslo
Sea for All	23 - 27 marzec 2022	Lillestrøm
Conference of Computational Methods in Offshore Technology and Oil and Gas Technology in Cold Climate	25 - 26 listopad 2021	Stavanger

Źródło: 10times

3.12 Norweskie normy kulturowe

Norweskie wzorce społeczne:

- Welfare society – społeczeństwo norweskie cieszy się dużą ochroną przeciwko społecznemu i fizycznemu ryzyku znanemu jako Flexicurity.
- Wolność – podstawowa wartość społeczeństwa norweskiego.
- Zaufanie (społeczne) – zaufanie w kulturze jest zbudowane na oczekiwaniach, że zarówno twój sąsiad jak i instytucja publiczna są wiarygodni.
- Równość dla prawa – Norwegia jest często plasowana w międzynarodowych rankingach na końcu skali pod względem korupcji.
- Równość płci (gender equality) – społeczeństwo norweskie jest oparte o równość względem płci oraz akceptację względem odmiennych orientacji seksualnych.
- Liberalność/tolerancja – oparta na przesłance, że każdy ma prawo decydować o swoim życiu.
- Stowarzyszanie i praca ochotnicza (wolontariat) – stanowią podstawowy sposób na organizację społeczności w całym kraju.
- Hygge/koselig – jest rozumiane jako wyjątkowy sposób bycia razem, relaksowania się w miłej atmosferze (słowo ”hygge” wypromowane w Danii lecz norweskiego pochodzenia).
- Dziedzictwo chrześcijańskie – chrześcijańska idea działań na rzecz innych i protestancka idea znaczenia pracy, osobistej odpowiedzialności oraz równości wszystkich ludzi wobec Boga.[60]

Przeciętny Skandynaw należy do 3 organizacji:

- Ponad 90% Norwegów należy przynajmniej do jednego dobrowolnego stowarzyszenia.
- Budowa państwa egalitarnego.

[60] Opracowano na podstawie: NORDIC INSIGHTS. Trendy, które kształtują przyszłość biznesu (2018), Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

- Umiejętność znajdowania wspólnego rozwiązania.
- Kształtowanie społeczeństwa.[61]

Norwescy konsumenci są postrzegani w Europie jako bardzo wymagający i jednocześnie zamożni oraz otwarci (szybko akceptują rynkowe nowości - dlatego wiele międzynarodowych koncernów traktuje Oslo jako testowy rynek dla swoich produktów, zanim rozpoczną ekspansję na pozostałe rynki europejskie).[62]

Przeciętny konsument jest dobrze wykształcony (większość pracodawców jako minimalne stawia wykształcenie średnie), a dokonując wyborów, kieruje się następującymi kryteriami:

- jakości,
- bezpieczeństwa użytkowania,
- atrakcyjnym wzornictwem,
- wpływu produktu na środowisko naturalne.[63]

Warto wiedzieć, że Norwegów cechuje także tzw. patriotyzm konsumencki - mając do wyboru kilka produktów o zbliżonych walorach użytkowych, Klient wybierze produkt norweski (m.in. ze względu na powszechne przekonanie o najwyższej jakości rodzimych produktów). Kontrahenci szukają rozwiązań innowacyjnych podążających za najnowszymi trendami na rynku. Popyt na polskie autobusy i minibusy powoduje, że docelowi Klienci wymagają nowoczesnych produktów.[64]

Przy nawiązywaniu współpracy z branżą transportową, przewozową, usługową, użyteczności publicznej czy turystyczną i hotelarską, ważne jest bogate doświadczenie firmy w różnych zamówieniach na terenie innych państw Unii Europejskiej lub Skandynawii, co pomoże zdobyć zaufanie Klienta. Wykazanie bogatego doświadczenia w różnych złożonych projektach może być kluczowe w kontaktach z ewentualnym kontrahentami.[65]

Pomimo otwartości na innowacyjne rozwiązania, klienci norwescy są konserwatywni i przywiązani do produktów marek lokalnych lub znanych, działających na rynku od wielu lat. Ważne jest, aby wzbudzić zaufanie do zarówno do firmy i jak i do produktów. Dlatego należy promować produkty jako pochodzące z Unii Europejskiej i budować markę na podstawie dobrej jakości produktów oraz bogatego doświadczenia na rynku europejskim.[66]

Językiem urzędowym jest norweski. Znajomość języka angielskiego jest powszechna, większość osób w Norwegii biegle posługuje się językiem angielskim i oczekuje, aby w relacjach handlowych kontrahenci również władali językiem angielskim na dobrym poziomie.[67]

Norwegia stale zalicza się do najbardziej przyjaznych dla biznesu krajów na świecie. Jedną z głównych cech norweskiej kultury, która jest widoczna również w sferze biznesu to egalitaryzm - pogląd społeczno-polityczny, uznający za podstawę zasady całkowitej równości między ludźmi pod względem

[61] Tamże
[62] Tamże
[63] Tamże
[64] Tamże
[65] Tamże
[66] Tamże
[67] Tamże

ekonomicznym, społecznym i politycznym. Wiara w prawdziwą równość jednostek i wynikające z niej pragnienie konsensusu określają norweską kulturę biznesu, zarówno pod względem struktury organizacyjnej, jak i podejścia do zarządzania. Istnieje również stosunkowo duża liczba międzynarodowych firm pochodzących z Norwegii w porównaniu do liczby mieszkańców. W związku z tym większość Norwegów jest otwarta na kontakty z obcokrajowcami.[68]

Norweskie firmy niemal powszechnie przyjmują płaską strukturę organizacyjną, w której między menedżerami a pracownikami występuje niewielka odległość władzy. Dyrektorzy są również bardziej otwarcie dostępni dla swoich podwładnych, co usuwa niektóre ustalenia dotyczące struktury dowodzenia, które zwykle występują w innych krajach. Pracownicy mogą swobodnie przekazywać swoje uwagi, pytania lub wątpliwości bezpośrednio swojemu szefowi. Kompromis i konsensus są również kwintesencją elementu norweskiej kultury biznesowej, szczególnie jeśli chodzi o podejmowanie decyzji i osiąganie rozwiązań. Oczekuje się, że zasady i pomysły będą omawiane otwarcie i na wszystkich poziomach przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji.[69]

Budowanie bliskich więzi osobistych z partnerami biznesowymi niekoniecznie jest kluczowym czynnikiem udanych negocjacji w Norwegii. W rzeczywistości większość Norwegów zachowuje bardzo ścisłą granicę między życiem zawodowym a prywatnym i jest bardziej powściągliwa w pracy. Są też bardziej zainteresowani zaletami i umiejętnościami niż osobowością osób, z którymi prowadzą interesy. W związku z tym prawdopodobnie nie będą starali się osobiście poznać swoich zagranicznych odpowiedników. Podczas spotkań towarzyskich ze norweskimi profesjonalistami cudzoziemcy powinni unikać przechwalania się swoimi osiągnięciami i traktować jednakowo każdego z nich. Charakter komunikacji w Norwegii jest przeważnie mniej formalny niż w Polsce, tzn. zwykła korespondencja nie wymaga formy oficjalnych pism z odręcznymi podpisami lub pieczątkami.

Preferowaną formą komunikacji w relacjach biznesowych jest poczta elektroniczna (e-mail). Zachęca się również do kontaktu telefonicznego oraz do spotkań osobistych. Korespondencja przez e-mail lub komunikacja ustna powinna odbywać się w sposób spokojny i profesjonalny, pokazujący dobrą wiedzę w danym temacie. Gdy kontakty zostają nawiązane, oczekuje się szybkich i jasnych odpowiedzi w korespondencji. W przypadku, gdy spodziewana jest zwłoka w odpowiedzi np. spowodowana nieobecnością lub pracą nad innym projektem, zachęca się do poinformowania norweskiego partnera o przewidywanym opóźnieniu wraz z wskazaniem terminu, kiedy może się spodziewać ponownego kontaktu.

Norwedzy są stosunkowo mało formalni w kontaktach biznesowych i szybko przestawiają się na relacje bezpośrednie, nawet przechodząc na pierwsze imię na początku znajomości. Dotyczy to zarówno osób na stanowiskach dyrektorskich jak i kontaktów na poziomie roboczym. W Norwegii społeczeństwo dba o równość i w sposób podobny prowadzi się komunikację z osobami na różnych stanowiskach, w różnym wieku lub odmiennych płci.

Ogólnie rzecz biorąc, zasady zachowania w kontaktach biznesowych w Norwegii są podobne, jak z partnerami z Ameryki Północnej i Europy Zachodniej. W Norwegii planowanie to sposób na życie, a punktualność jest niezwykle ważna, zarówno pod względem zawodowym, jak i społecznym. Norwedzy są bardzo punktualni oraz pilnują wcześniej określonych harmonogramów i innych ustaleń. Spotkania

[68] Tamże
[69] Tamże

są planowane z dużym wyprzedzeniem i rozpoczynają się na czas, a w przypadku opóźnienia należy niezwłocznie o tym poinformować. Spodziewane jest trzymanie się porządku obrad. Zaleca się mocny uścisk dłoni na przywitanie i na pożegnanie ze wszystkimi obecnymi na spotkaniach. Wizytówki są powszechnie używane. Prezenty są dopuszczane przy zamykaniu transakcji, ale nie na początku relacji biznesowej.

Zaleca się prowadzenie negocjacji w sposób spokojny, cierpliwy i profesjonalny, bez większych emocji lub nacisków, pozwalając każdej ze stron na czas do przemyślenia ustaleń. Ważne jest wykazanie zainteresowania współpracą na długi okres a osobiste spotkania są ważnym elementem w budowaniu zaufania i potwierdzeniem zaangażowania we wzajemnie korzystną współpracę.

Norwedzy cenią jakość i dbają o wygląd, dotyczy to zarówno otoczenia jak również kultury osobistej. Konserwatywna i schludna garderoba będzie odpowiednia podczas spotkań biznesowych. Spotkania biznesowe przy posiłku mogą się odbyć w porze lunchu, a nie kolacji. Rachunki w restauracji obejmują przeważnie opłaty za obsługę. Palenie jest zabronione w miejscach prowadzenia działalności, w tym w restauracjach.[70]

W Norwegii jest wysoki poziom odpowiedzialności społecznej i powszechnie są akceptowanie i przestrzegane regulacje i prawa. Prowadząc samochód po norweskich drogach należy pilnować ograniczeń prędkości.[71]

Zaleca się umawianie spotkań z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem przed terminem pierwszego spotkania. Ponieważ większość norweskich firm ma charakter międzynarodowy, Norwedzy są przyzwyczajeni do prowadzenia interesów z obcokrajowcami. Szwedzcy pracodawcy dbają a równowagę pomiędzy pracą i życiem osobistym, i pracownikom przysługuje minimum 25 dni wolnych rocznie. Zaleca się planowanie podróży biznesowych w okresie wrzesień-połowy grudnia oraz od połowy stycznia do połowy czerwca. Wiele firm udziela dłuższych urlopów o okresie letnim, szczególnie w lipcu i w sierpniu, a niektóre biura w tym okresie są zamknięte.[72]

[70] Tamże
[71] Tamże
[72] Tamże

Źródła

Analiza została przeprowadzona w oparciu o dane zaczerpnięte z wtórnych źródeł danych, takich jak: statystyki i opracowania rządowe, samorządowe, branżowe, instytucji gospodarczych, organizacji, zrzeszeń; prace naukowe (publikacje naukowe, raporty badawcze instytucji naukowych); publikacje w massmediach (w tym prasa codzienna, czasopisma fachowe).

Analiza została przeprowadzona w oparciu o dane zaczerpnięte z wtórnych źródeł danych, takich jak: statystyki i opracowania rządowe, samorządowe, branżowe, instytucji gospodarczych, organizacji, zrzeszeń; prace naukowe (publikacje naukowe, raporty badawcze instytucji naukowych); publikacje w massmediach (w tym prasa codzienna, czasopisma fachowe).

1) OCED
2) Ambasada Królestwa Norwegii w Warszawie
3) The Official Investment Promotion Agency of Norway
4) Raport gospodarczy PKO Banku Polskiego
5) MFW World Economic Outlook
6) PKO Bank Polski
7) International Monetary Fund
8) Statistics Norway
9) The World Bank
10) International Trade Center
11) Economist Intelligence Unit
12) TrendEconomy (źródło płatne)
13) EUROSTAT
14) World Steel Association (WorldSteel)
15) Klasyfikacja statystyczna działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej (NACE)
16) Statista (źródło płatne)
17) Norweski portal. Norwegia, firma, podatki
18) Commisceo Global
19) Norway HVAC News & Trends
20) Johnson Controls
21) Brønnøysund
22) Proff
23) GEA
24) EMERSON
25) Narodowy Bank Polski
26) PARP
27) Sea-Web (źródło płatne)
28) STX Europa
29) Endur
30) HavYard Group
31) Nordea Trade
32) Yara International
33) The Norwegian Government
34) Delante

35) NORDIC INSIGHTS. Trendy, które kształtują przyszłość biznesu (2018), Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.
36) 10times

Spis tabel

TABELA 1. Kluczowe wskaźniki makroekonomiczne gospodarcze, społeczne i finansowe 8
TABELA 2. Norwegia, wybrane wskaźniki gospodarcze 11
TABELA 3. Norwegia, główni partnerzy handlowi (2019) 11
TABELA 4. Norwegia, najszybciej rosnące powiązania handlowe (2019/2018)* 12
TABELA 5. Norwegia, grupy towarów z najszybszym wzrostem (2019/2018)* 12
TABELA 6. Norwegia, Import, Dział 8415 CN, lata 2018-2020 13
TABELA 7. Norwegia, import z Polski produktów z Działu 8415 NS, lata 2018-2020 14
TABELA 8. Norwegia, obroty netto, klasyfikacja NACE, USD mln 16
TABELA 9. Norwegia, przykładowe dostępne urządzenia chłodnicze VILTER™ 28
TABELA 10. Norwegia, kluczowe dane EMERSON 30
TABELA 11. Norwegia, największe przedsiębiorstwa energetyczne na rynku 38
TABELA 12. Norwegia, przemysł chemiczny (2018) 39
TABELA 13. Norwegia, obroty produkcji artykułów spożywczych i napojów w latach 2016-2019 według sektorów, w mln NOK 42
TABELA 14. Rekomendowane narzędzia 46
TABELA 15. Norwegia, rekomendowane wydarzenia gospodarcze 54

Spis wykresów

WYKRES 1. Norwegia, dynamika PKB z prognozą oraz PKB per capita ppp z prognozą 10
WYKRES 2. Norwegia, Przychody branży ze sprzedaży hurtowej urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych w latach 2012-2018, z prognozą do 2024 roku, w mln USD 26
WYKRES 3. Norwegia, Liczba przedsiębiorstw w branży produkcji urządzeń chłodniczych i wentylacyjnych w latach 2008-2016 26