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

# RYNEK NORWEGII

## BRANŻA MOTORYZACYJNA

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 produkującej autobusy.

Sierpień 2021

**Spis Treści**


1. Prezentacja przedsiębiorstwa 3
   1.1 Przedmiot działalności 3
   1.2 Portfolio produktów/usług 3
   1.3 Klienci i dostawcy 4
   1.4 Struktura finansowa 5
   1.5 Informacje o dotychczasowej działalności eksportowej 5
   1.6 Działalność produkcyjna, stosowane technologie 6
2. Charakterystyka rynku norweskiego 6
   2.1 Rynek norweski najważniejsze wskaźniki 6
   2.2 Główne produkty eksportowane z rynku norweskiego i importowane na ten rynek 9
   2.3 Import na rynek norweski produktów z kategorii “8702” 11
   2.4 Import z Polski do Norwegii 11
   2.5 Wartość przychodów ze sprzedaży 12
   2.6 Zmiany w wartości sprzedaży produktów z sektora motoryzacyjnego 15
3. Analiza możliwości sprzedaży oferty firmy na rynku norweskim 19
   3.1 Środowisko biznesowe i prowadzenie działalności na rynku norweskim 19
   3.2 Analiza oferty firmy 21
   3.3 Przewaga konkurencyjna firmy na rynku norweskim 23
   3.4 Analiza konkurencji na rynku norweskim 24
   3.5 Sposoby wejścia na rynek norweski 29
   3.6 Analiza nabywców 34
   3.7 Wskazanie potencjalnych lokalizacji geograficznych dla działań firmy na rynku norweskim 38
   3.8 Marketing i promocja dla sprzedaży na rynku norweskim 39
   3.9 Bariery formalne i nieformalne prowadzenia działalności gospodarczej i wprowadzania produktów na rynku norweskim 42
   3.10 Środowisko otoczenia biznesu 43
   3.11 Rekomendowane wydarzenia gospodarcze 48
   3.12 Norweskie normy kulturowe 48

Źródła 52

Spis tabel 53

Spis wykresów 53

# 1. Prezentacja przedsiębiorstwa

## 1.1 Przedmiot działalności

Głównym przedmiotem działalności Firmy, od początku jej funkcjonowania, jest działalność związana z produkcją autobusów (PKD 29.10.C). Pozostałe zakresy działalności to:

- Sprzedaż hurtowa i detaliczna pozostałych pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli (PKD 25.2).
- Konserwacja i naprawa pojazdów samochodowych, z wyłączeniem motocykli ( PKD 45.19.Z).

W przedsiębiorstwie produkcja stanowi łącznie przeważającą większość ok. 90% udziału w ogólnie prowadzonej działalności. Pozostałe 10% (w przybliżeniu) stanowi ww. działalność usługowa.

**Przedsiębiorstwo dokłada wszelkich starań, aby stale poszerzać swoją ofertę oraz dostosowywać oferowane produkty i usługi do indywidualnych, technologicznych i rynkowych wymogów Klientów z wielu gałęzi przemysłu**. Jako producent autobusów, firma posiada homologację całopojazdową na budowę autobusów z napędem na 2 koła, ale także z napędem na 4 koła, co jest niszowym produktem. Autobusy z napędem 4x4 wyposażone są dodatkowo w system off-road i podniesione nadwozie.

**Klienci doceniają pojazdy produkowane przez firmę** z uwagi na to, że umożliwiają one podróżowanie w trudniejszych terenach, podmokłych lub przykrytych śniegiem. Jest to dodatkowa atrakcja dla biur podróży i niebywałe udogodnienie dla firm transportowych m.in. na rynku skandynawskim.

**Firma jest jedyną na polskim rynku wykorzystującą w produkcji izolację termiczną i akustyczną najwyższej jakości gąbki kauczukowej 19 mm z certyfikatem niepalności firmy ARMACELL**. Produkty firmy docenione zostały już na rynku islandzkim, co tylko potwierdza ich jakość. Firma jest nastawiona na produkcję dedykowanych pojazdów pod indywidualne potrzeby danego Klienta. Całość produkcji odbywa się na terenie przedsiębiorstwa, co gwarantuje szczegółowość wykonania i niezawodność produktu, który podlega stałej kontroli na każdym etapie procesu produkcyjnego. Kolejnym atutem produkowanych autobusów jest ich indywidualny design, Klient może sam przy fachowej pomocy Firmy skonfigurować autobus, począwszy od wyposażenia, kolorystyki wnętrza do indywidualnych logotypów umieszczanych w reprezentacyjnych miejscach.

## 1.2 Portfolio produktów/usług

**Firma zajmuje się produkcją autobusów oraz minibusów na podwoziach MERCEDES-BENZ Sprinter, z napędem na 2 koła, ale także z napędem na 4 koła, co jest niszowym produktem. Autobusy z napędem 4x4 wyposażone są dodatkowo w system off-road i podniesione nadwozie. Minibusy produkowane są w wersjach: turystycznych, miejskich, specjalnych, brygadowych oraz VIP**. Firma wykonuje także zabudowy na nowych samochodach dostawczych. Co ważne, Przedsiębiorstwo dostarcza Klientom produkty w sposób kompleksowy. W pierwszej kolejności, prowadzone są rozmowy koncepcyjne, na tej podstawie opracowywany jest i konsultowany z Klientem projekt.

Ze względu na specyfikę branży oraz tego, że autobusy i minibusy wykonywane są przez Firmę przy użyciu **najnowocześniejszych na dany moment części składowych**, produkty końcowe charakteryzują się nieokreślonym, wieloletnim cyklem życia na rynku, w zależności od potrzeb i poziomu eksploatowania ich przez danego Klienta.

## 1.3 Klienci i dostawcy

**Wszystkie oferowane grupy produktowe** przeznaczone są dla przedsiębiorstw, szczególnie dużych, jak i Klientów indywidualnych. Odbiorcami oferowanych przez firmę grup produktowych są w większości duże firmy, jak i MŚP, które w swojej podstawowej i pobocznej działalności zajmują się transportem osób. W zależności od prowadzonej działalności, wielkości przedsiębiorstwa i popytu na swoje usługi wybierają one dedykowaną wersję pojazdu. Główni odbiorcy należą do branż: dealerów samochodowych, transportowej, przewozowej, usługowej, użyteczności publicznej, turystycznej oraz hotelarskiej. Klienci indywidualni stanowią niszową sprzedaż.

**Odbiorcy firmy**, szczególnie ci zagraniczni, preferują wysoką jakość wykonania produktów, ale także dostępność części zamiennych i stały kontakt z przedsiębiorstwem. Ważna jest dla nich opieka posprzedażowa oraz zapewniony serwis gwarancyjny i pogwarancyjny. Najczęściej poruszanymi kwestiami przy sprzedaży są: specyfikacje techniczne pojazdów, informacje dotyczące części składowych oraz szczegóły gwarancji w MERCEDES-BENZ. Przedsiębiorstwo jest bardzo elastyczne pod kątem realizowanych zamówień. Zmiany w poszczególnych produktach pod konkretne wymagania Klientów przeprowadza zgodne z wymogami technicznymi, kładąc mocny nacisk na niezawodność rozwiązań.

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

- branża dealerów samochodowych (pośredników),
- branża transportowa, przewozowa, usługowa,
- branża użyteczności publicznej,
- branża turystyczna, hotelarska.

Firma poprzez swoją wieloletnią działalność ma już wypracowane dwie podstawowe ścieżki współpracy z najważniejszymi Klientami. W pierwszym przypadku, po ukończeniu produkcji danego pojazdu i jego gotowości do sprzedaży, a także znalezieniu przez dealerów potencjalnych odbiorców, produkt jest automatycznie rezerwowany i dostarczany do finalnego nabywcy. W drugim przypadku, dealerzy otrzymują zapytanie od swoich Klientów w sprawie danego pojazdu, wtedy Firma przedstawia swoją indywidualną ofertę. Przy jej akceptacji, Klient wpłaca zaliczkę i następuje dalsza realizacja zamówienia. Dostawy produktów również są realizowane dwutorowo: Klienci albo odbierają pojazdy osobiście lub współpracująca firma transportowa dostarcza produkty (na lawecie) bezpośrednio do Klienta. Współpraca z Klientami realizowana jest na podstawie uzgodnionej oferty sprzedażowej.

Na etapie ofertowym i pozyskiwania Klienta uczestniczą zarówno dział zamówień i sprzedaży, jak i dział administracyjny. W przypadku dalszej realizacji zamówień, do współpracy wdrażany jest również dział produkcji i serwisu.

Klienci pozyskiwani są na bazie różnego rodzaju reklam na dedykowanych, zagranicznych stronach internetowych, targach zagranicznych oraz współpracy na zasadzie pośredników. Poza tym firma promowana jest mocno za pomocą tzw. marketingu szeptanego.

**Dostawcami firmy** są: MERCEDES-BENZ (producent pojazdów i części samochodowych), WEBASTO (producent systemów ogrzewania i chłodzenia), INTAP (producent foteli dla specjalnych pojazdów),

EBERSPÄCHER (producent ogrzewania postojowego i klimatyzacji), SANZ CLIMA (producent systemów ogrzewania, klimatyzacji i wentylacji), BLAUPUNKT (producent sprzętu elektronicznego i akcesoriów samochodowych), PIONEER (producent sprzętu RTV, car audio, DJ i napędów CD) oraz HELLA (producent części motoryzacyjnych). Zakup części składowych od MERCEDES-BENZ stanowi przeważającą większość ok. 70% udziału zakupów ogółem. Części nabywane od pozostałych dostawców stanowią w sumie ok. 30% zakupów.

## 1.4 Struktura finansowa

Od wielu lat firma odnotowuje **stałe przychody ze sprzedaży**, co umożliwia dążenie do dalszego rozwoju.

Dominujące przychody firma osiąga ze sprzedaży eksportowej. Wysoka wartość procentowa udziału eksportu wynika ze współpracy z przedstawicielstwami firm zagranicznych.

Firma rokrocznie **generuje zyski**, które umożliwiają dalszy rozwój, inwestycje w zasoby kadrowe i zaplecze infrastrukturalne oraz pozwalają na zaangażowanie w działalność innowacyjną.

Struktura kosztów przedsiębiorstwa obejmuje przede wszystkim wynagrodzenia pracowników, amortyzację posiadanego parku maszynowego. Majątek finansowany jest w całości z własnych środków, Firma nie posiłkuje się zewnętrznymi źródłami finansowania.

## 1.5 Informacje o dotychczasowej działalności eksportowej

Prawie wszystkie z rynków zagranicznych na które eksportuje firma, obsługiwane są za pośrednictwem dealerów (pośredników) posiadających wyłączność sprzedaży produktów w swoim kraju. Po ich stronie, w razie potrzeby, należy również obsługa serwisowa. Dzięki tym kontaktom firma łamie bariery językowe i nie ma problemu z przekazywaniem produktu finalnemu nabywcy.

Współpraca z pośrednikami handlowymi (dealerami samochodowymi) została zainicjonowana w wyniku **internetowej sprzedaży zagranicznej** poprzez zapytania ofertowe na portalach internetowych. Dużą rolę odegrał również w **udział w międzynarodowych targach branżowych**, takich jak BUS WORLD w Brukseli (2019 r.) oraz CZECH BUS (2018 r. i 2019 r.).

Prezentacja produktów prowadzona jest w sposób multimedialny, przy pomocy filmów, obrazujących sposób działania produktów. Ponadto Przedsiębiorstwo zawsze posiada ulotki oraz katalogi przetłumaczone na kilka języków. Ulotki te rozdawane są Klientom oraz partnerom podczas targów oraz w czasie spotkań handlowych

Ze względu na oferowany produkt, **rynek norweski jest odpowiednim miejscem do nawiązania kontaktów biznesowych**. Firma produkuje autobusy z napędem na 4 koła z systemem off-road, co bardzo dobrze sprawdza się w trudnym, górzystym i śnieżnym terenie. Norwegia jest krajem bardzo dobrze rozwiniętym turystycznie i który nie ma w swojej ofercie rynkowej takiego produktu. Bardzo dobre połączenia lotnicze i morskie sprawiają, że zarówno kontakt osobisty, jak i dostarczenie produktu do odbiorcy nie stanowi większego wyzwania. Produkcja Firmy nastawiona jest na tereny zimne,ma na tych rynkach doświadczenie. . Dlatego też produkowane autobusy są bardzo dobrze zabezpieczone antykorozyjnie i termicznie przy użyciu materiałów najwyższej jakości, co docenione zostało już przez inne rynki.

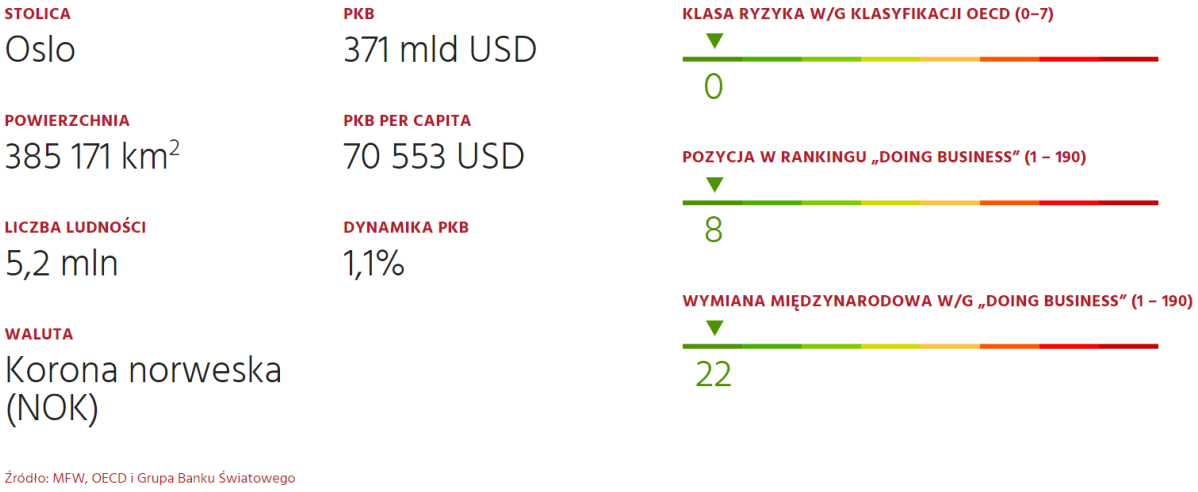
### 1.6 Działalność produkcyjna, stosowane technologie

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.

## 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




Źródło: MFW, OECD i Grupa Banku Światowego

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.

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

króla. Król ma zatem przede wszystkim rolę reprezentacyjną. Jest również głową norweskiego kościoła, zwanego Ewangelickim Kościołem Luterańskim Norwegii, który gromadzi 86% Norwegów.[1]

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.

**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.

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.[2]

**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).

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).

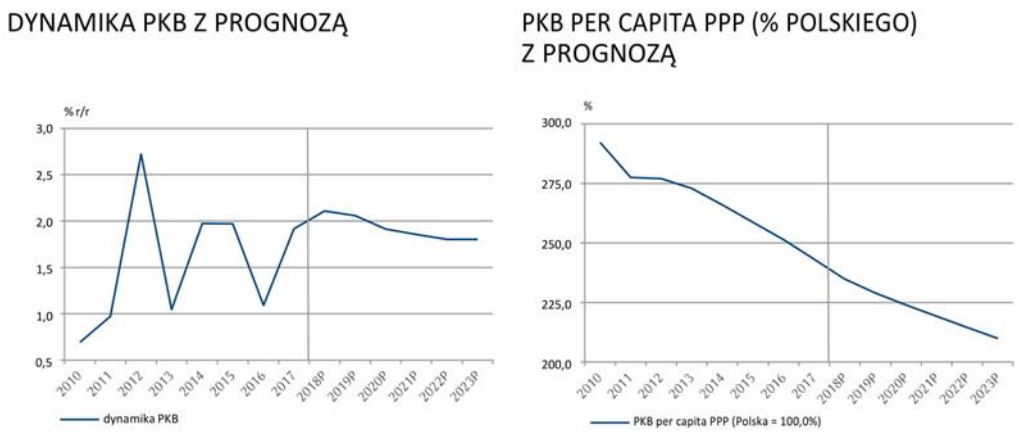
[1] Norwegia, Informacja o sytuacji gospodarczej i stosunkach gospodarczych z Polską, Ministerstwo Rozwoju

[2] Invest in Norway, https://invinor.no/

W strukturze gospodarki Norwegii ponad 65% przypada na udział usług i powyżej 32% na wkład przemysłu.[3]

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.[4]

**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.[5][6]

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

[3] EUROSTAT, ec.europa.eu/eurostat

[4] International Monetary Fund (IMF), www.imf.org

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

[6] The World Bank, www.worldbank.org

**TABELA 1. 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.[7]

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.[8]

**TABELA 2. Norwegia, główni partnerzy handlowi (2017)**

| Eksport (%) | | Import (%) | |
|---|---|---|---|
| Wielka Brytania | 21,1 | Norwegia | 11,5 |

[7] Economist Intelligence Unit, www.eiu.com

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

| | | | |
|---|---|---|---|
| Niemcy | 15,5 | Niemcy | 11,1 |
| Holandia | 9,9 | Chiny* | 10,0 |
| Norwegia | 6,6 | Stany Zjednoczone | 6,8 |
| Francja | 6,4 | Korea Południowa | 6,8 |

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

**TABELA 3. Norwegia, najszybciej rosnące powiązania handlowe (2017/2016)***

| Eksport (% r/r) | | Import (% r/r) | |
|---|---|---|---|
| Turcja | 63,8 | Korea Południowa | 177,6 |
| Hiszpania | 39,1 | Rosja | 33,3 |
| Dania | 31,4 | Kanada | 27,1 |
| Finlandia | 31,2 | Stany Zjednoczone | 21,9 |
| Stany Zjednoczone | 23,7 | Włochy | 17,3 |

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

**TABELA 4. Norwegia, grupy towarów z najszybszym wzrostem (2017/2016)***

| Eksport (% r/r) | | Import (% r/r) | |
|---|---|---|---|
| Pozostałe metale nieszlachetne, cermetale | 132,3 | Artykuły z żeliwa lub stali | 113,3 |
| Broń i amunicja | 80,7 | Rudy metali, żużel i popiół | 75,9 |
| Cynk i artykuły z cynku | 31,3 | Statki powietrzne, statki kosmiczne i ich części | 48,9 |
| Aluminium i artykuły z aluminium | 21,9 | Paliwa min., oleje min., substancje bitumiczne | 45,1 |
| Paliwa min., oleje min., substancje bitumiczne | 20,3 | Nikiel i artykuły z niklu | 23,8 |

*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 "8702"

W nomenklaturze scalonej (ang. Combined Nomenclature, CN 2020), **autobusy i minibusy zawarte są w dziale 8702**[9]. **Norwegia importuje najwięcej produktów tej kategorii z Polski**. Na drugim miejscu jest import z Niemiec. Na trzecim z Chin a na czwartym miejscu z Finlandii. W 2020 r. odnotowano prawie 44% spadek w imporcie norweskim ze świata, i 32,35% spadek w imporcie produktów z tej kategorii z Polski.

**TABELA 5. Norwegia, Import, Dział 8702 CN, lata 2018-2020**

| Kraj | Wartość, dolary amerykańskie w mln | | |
|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| Polska | 56 702 852,00 | 174 116 382,00 | 117 779 129,00 |
| Niemcy | 36 125 906,00 | 145 289 423,00 | 92 868 849,00 |
| Chiny | 14 001 612,00 | 27 150 334,00 | 65 492 597,00 |
| Finlandia | 38 401 067,00 | 34 503 140,00 | 30 586 457,00 |
| Holandia | 5 028 474,00 | 46 986 835,00 | 9 842 357,00 |
| Turcja | 8 820 844,00 | 22 887 993,00 | 6 914 796,00 |
| Izrael | | | 4 972 903,00 |
| Szwecja | 4 635 507,00 | 20 735 642,00 | 2 906 836,00 |
| Hiszpania | 1 948 392,00 | 1 786 466,00 | 2 283 145,00 |
| Włochy | 1 947 733,00 | 2 656 581,00 | 1 603 376,00 |
| Litwa | 1 258 163,00 | 242 328,00 | 1 172 577,00 |
| Francja | 1 167 631,00 | 8 979 137,00 | 659 751,00 |
| Dania | | 592 106,00 | 431 212,00 |
| Czechy | 19 608 165,00 | 63 330 559,00 | 372 085,00 |
| Rumunia | | | 195 855,00 |
| Estonia | 290 016,00 | 169 052,00 | 172 254,00 |
| Łotwa | 121 048,00 | | 84 336,00 |
| Słowenia | | | 65 637,00 |
| Belgia | 458 817,00 | 49 503 864,00 | |
| Węgry | | 66 704,00 | |
| Japonia | | 88 933,00 | |
| USA | | 20 947,00 | |

*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

[9] NS 2020 Dział 8702: Pojazdy silnikowe do przewozu dziesięciu lub więcej osób razem z kierowcą

norweski import z Polski produktów z działu CN 8702, zawierające pojazdy silnikowe do przewozu dziesięciu lub więcej osób razem z kierowcą, dalej podzielone na poszczególne podgrupy.

**TABELA 6. Norwegia, import z Polski produktów z Działu 8702 NS, lata 2018-2020**

| Dział | Wartość, dolary amerykańskie w mln | | |
|---|---|---|---|
| | 2018 | 2019 | 2020 |
| 8702. Pojazdy silnikowe do przewozu dziesięciu lub więcej osób razem z kierowcą | 56 702 852,00 | 174 116 382,00 | 117 779 129,00 |
| Wzrost wartości (%) | -27,04 | 207,07 | -32,36 |
| | | | |
| 870210. Jedynie z silnikiem tłokowym wewnętrznego spalania z zapłonem samoczynnym (wysokoprężne lub średnioprężne) | 54 848 547,00 | 146 601 615,00 | 91 631 110,00 |
| Wzrost wartości (%) | -28,81 | 167,28 | -37,50 |
| | | | |
| 870290. Pozostałe | 1 854 305,00 | 27 514 766,00 | 26 148 019,00 |
| Wzrost wartości (%) | 177,72 | 1 383,83 | -4,97 |

*Źródło: TrendEconomy*

Polski eksport do Norwegii pojazdów silnikowych do przewozu dziesięciu lub więcej osób razem z kierowcą w ostatnim roku spadł o 32,6% po odnotowaniu silnego wzrostu w roku 2019 i obecna wartość eksportu jest na poziomie ponad 117 milionów USD. Na tą wartość składają się poszczególne podgrupy (kody 6-cyfrowe w powyższej tabeli), jak pojazdy jedynie z silnikiem tłokowym wewnętrznego spalania, gdzie odnotowano spadek z 146,6 milionów USD do 91,6 milionów USD. Natomiast w przypadku pozostałych pojazdów z tej kategorii odnotowano niewielki spadek z 27,5 miliona USD w 2019 r. do 26,1 miliona USD w 2020 r.

## 2.5 Wartość przychodów ze sprzedaży

Poniżej przedstawiono informacje nt. rejestracji oraz wartości przychodów na rynku norweskim ze sprzedaży pojazdów silnikowych, w tym autobusów i minibusów.

Rynek zmienił się głęboko w ostatnich latach dzięki decyzji o zwiększeniu sprzedaży pojazdów o zerowej emisji i wprowadzeniu średnioterminowej polityki motywacyjnej z zerowymi kosztami podatkowymi pojazdów elektrycznych, w tym VAT i ceną końcową dla konsumentów niemal równorzędną między tradycyjnym spalaniem a pojazdami nowej generacji. Rezultatem jest szybka wymiana pojazdów napędzanych benzyną na samochody hybrydowe lub elektryczne.

W czerwcu 2021 r. rynek sprzedaży pojazdów w Norwegii szybko rósł po odnotowaniu 75,8% wzrostu sprzedaży w poprzednim miesiącu i odnotował 20 392 sprzedanych sztuk (+78,2%), prowadząc sprzedaż w pierwszym półroczu na poziomie 83 930 sztuk, co stanowiło 41,7% wzrost w porównaniu

do 2020 r. W porównaniu do poziomów sprzed pandemii rynek ponownie rośnie, w odniesieniu do sprzedaży w czerwcu 2019 r. sprzedaż wzrosła o imponujące 32,8%.[10]

Po rozpoczęciu 2020 roku z pozytywnym trendem (+6,2%), rynek szybko załamał się w marcu po uderzeniu koronawirusa. Największy spadek sprzedaży w tamtym roku miał miejsce w maju, kiedy sprzedaż spadła o 39%. Mimo gwałtownego spadku był to jeden z najlepszych wyników w Europie, a w kolejnych miesiącach rynek odbił się bardzo imponująco. W drugiej połowie roku sierpień był jedynym miesiącem, w którym odnotowano stratę (-10,5%), podczas gdy szczyt osiągnięto w grudniu, z niesamowitym wzrostem 82,8%.

Pomimo pandemii COVID-19 sprzedaż spadła tylko nieznacznie w 2020 r., był to najlepiej prosperujący rynek w Europie. W rzeczywistości sprzedano 141 405 sztuk pojazdów, odnotowując spadek o zaledwie 0,7% w porównaniu do 2019 r.[11]

W 2020 r. w Norwegii zarejestrowano około 2,81 mln samochodów osobowych, co czyni je najpopularniejszym typem pojazdu w tym kraju. Naczepy i furgonetki (autobusy i minibusy) stanowiły drugi i trzeci największy zasób pojazdów w Norwegii, odpowiednio około 1,52 miliona i prawie 600 000.[12]

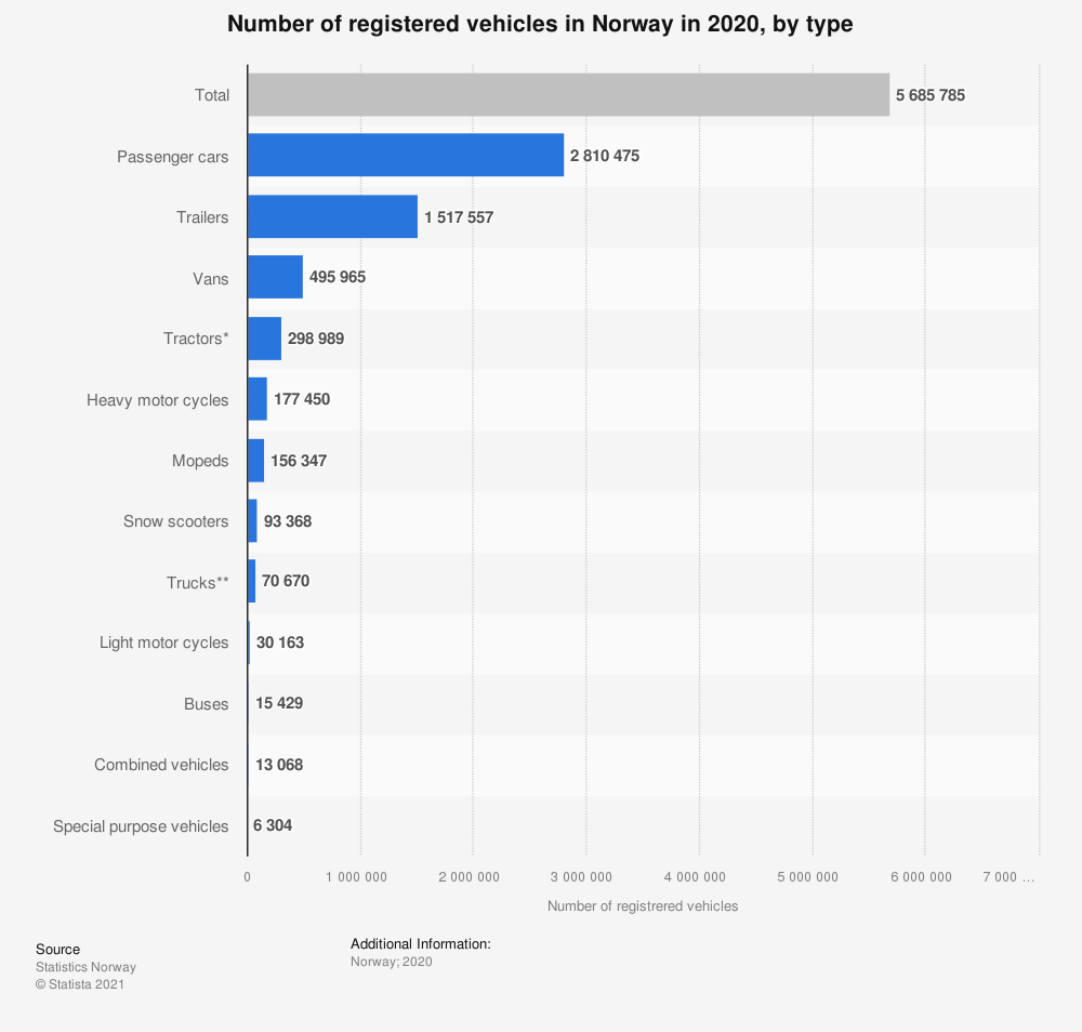
Poniższy wykres pokazuje liczbę zarejestrowanych pojazdów w Norwegii w roku 2020.

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

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

[12] Statista, www.statista.com

**WYKRES 2. Norwegia, liczba zarejestrowanych pojazdów w Norwegii w 2020 r. według typu**




*Źródło: Statista*

Norwegia stała się pierwszym krajem na świecie, w którym sprzedaż samochodów elektrycznych przekroczyła 50% wszystkich nowych rejestracji pojazdów w 2020 roku. W styczniu 2021 roku samochody całkowicie elektryczne ponownie stanowiły ponad połowę całej sprzedaży. Zarejestrowano 5461 nowych elektrycznych samochodów osobowych, co stanowiło 53% udział w rynku i daje wzrost o 28,9% rok do roku. Dodatkowo pojawiło się 2848 nowych hybryd typu plug-in. **Łącznie udział samochodów z napędem elektrycznym (BEV + PHEV) w styczniu 2021 w Norwegii wyniósł aż 82%**. Mimo, że wartość ta jest imponująca i w naszym kraju możemy o niej jeszcze długo pomarzyć, jednak dla Norwegii to gorszy wynik niż w poprzednich miesiącach. W listopadzie 2020 r. BEV stanowiły 56,1%, w grudniu 66,7% i ponad 60% we wrześniu i październiku.[13]

Norwegia jest największym producentem węglowodorów w Europie Zachodniej, a dzięki niezwykle korzystnej polityce fiskalnej stała się pionierem mobilności elektrycznej. W przeciwieństwie do bardzo wysoko opodatkowanych samochodów z silnikiem Diesla lub benzyną, ekologiczne pojazdy są w

[13] Statista, www.statista.com

szczególności zwolnione z prawie wszystkich podatków, co czyni je konkurencyjnymi w zakupie. Norweski rząd popchnął producentów w kierunku elektryczności, nakładając surowe limity zanieczyszczeń i stwierdził, że wszystkie nowe samochody sprzedawane do 2025 r. muszą być bezemisyjne.

Trend jest dość kosztowny, ale bogata Norwegia ma środki na poniesienie dodatkowych wydatków. Pomimo, że nie jest ona członkiem Unii Europejskiej zobowiązała się zredukować emisję dwutlenku węgla o 40% do 2030 roku. Dodatkowo, by uniezależnić się od zmiennych cen ropy naftowej i gazu, norweski rząd zdecydował się przeznaczyć więcej środków na rozwój nowatorskich projektów z sektora energii odnawialnej. Warto dodać, że udział źródeł odnawialnych w obecnym miksie energetycznym Norwegii jest blisko 100%, dlatego samochody elektryczne w Norwegii są w pełni ekologiczne. Jednak spadek cen ropy spowodował, że kolejne norweskie rządy zaczęły liczyć pieniądze. W rezultacie ambitne założenia skorygowano. Wcześniej planowano całkowity zakaz produkcji i sprzedaży nowych samochodów osobowych, autobusów miejskich oraz lżejszych samochodów transportowych na benzynę i diesla od 2025 roku. Po 2030 roku zakaz miał objąć również pojazdy transportowe. Norweskie władze zapewniały wówczas, że zakup aut przyjaznych środowisku będzie bardziej opłacalny niż tych z silnikiem benzynowym.

**WYKRES 3. Norwegia, rejestracje samochodów elektrycznych od 01.2018 do 01.2021**

*Źródło: eletrive.com*

## 2.6 Zmiany w wartości sprzedaży produktów z sektora motoryzacyjnego

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[14]. Wykazano wartość sprzedaży produktów według tabeli pokazującej obroty netto w dziale 29. klasyfikacji NACE za dostępny rok 2018. Dział 29. NACE obejmuje m.in. produkcję pojazdów samochodowych, nadwozi do pojazdów silnikowych oraz części i akcesoriów do pojazdów mechanicznych.

**TABELA 7. Norwegia, obroty netto, klasyfikacja NACE, EUR mln**

| | **2018** |
|---|---|
| **29. Produkcja pojazdów mechanicznych, przyczep i naczep** | 801,9 |

*Źródło: EUROSTAT*

Produkty z sektora motoryzacyjnego znajdują zastosowanie w wielu obszarach. Globalna sprzedaż samochodów powinna wzrosnąć w tym roku o około 7 do 9%, gdy światowa gospodarka się odrodzi, a elektryfikacja przyspieszy. Jednak tempo ożywienia będzie się różnić w zależności od regionu i nadal będą istnieć pewne zagrożenia. W opanowanym przez koronawirusa 2020 roku udało się na całym świecie wyprodukować 78 milionów nowych aut, rok wcześniej ich liczba osiągnęła 92 miliony. W latach 2018 i 2017 wszystkie firmy sprzedały po 97 milionów. Zeszłoroczny wynik byłby jeszcze gorszy, gdyby nie szybkie wyjście z impasu i odbicie się wiodącego na świecie rynku chińskiego, na którym w 2020 roku sprzedało się ponad 21 milionów aut.[15] Sprzedaż aut na rynku chińskim została wsparta programem zachęt ze strony producentów oraz rządu. Warto podkreślić, że na plusie była Korea Pd. (+7,6% r/r), gdzie udało się zapobiec gwałtownej pandemii oraz wsparto rynek sprzedaży aut czasowymi zwolnieniami podatkowymi. Kryzys najbardziej odczuła Europa Zachodnia, gdzie liczba rejestracji samochodów zmniejszyła się o 27,4% r/r. Najlepiej radziły sobie kraje skandynawskie – **Norwegia (-10,6% r/r)**, Szwecja (-16,8% r/r), Finlandia (-16,9% r/r) i Dania (-18,1% r/r). Niemcy, największy europejski rynek, skurczyły się o 23,4% r/r, bliska średniej była Francja (-26,9% r/r). Najgorzej poradziły sobie z kryzysem Włochy (-30,9% r/r), Hiszpania -36,8% r/r, a także Wielka Brytania (-31,0% r/r).[16]

W czasie pandemii dużo lepiej niż cały przemysł motoryzacyjny radzi sobie rynek części i napraw. W pierwszym i drugim kwartale 2020 roku sprzedaż samych części samochodowych, w tym m.in. systemów ogrzewania, klimatyzacji, wentylacji oraz sprzętu elektronicznego zmniejszyła się, ale po tym okresie nastąpiło ożywienie. Po początkowym przestoju pojawiło się zapotrzebowanie na części elektryczne oraz akumulatory, czyli te związane z rozruchem pojazdu. Światowy rynek produkcji części samochodowych osiągnął w 2020 roku wartość około 380 miliardów USD. Oczekuje się dalszego

[14] Klasyfikacja statystyczna działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej (NACE)

[15] Automotive sector outlook: Recovering after traumatic 2020

[16] European Automobile Manufacturers Association, https://www.acea.auto/

wzrostu na poziomie 3% w prognozowanym okresie 2021-2026, aby osiągnąć wartość około 453 miliardów USD do 2026 roku.[17]

Region Azji i Pacyfiku stał się znaczącym rynkiem dla produkcji części samochodowych w 2020 roku. Oczekuje się, że region będzie również głównym rynkiem globalnym w okresie prognozy, odnotowując solidne tempo wzrostu. Pierwsze sygnały podsumowujące wyniki za styczeń 2021 też pozwalają z optymizmem patrzeć w przyszłość. **W kolejnych miesiącach przewidywany jest wzrost** spowodowany zapotrzebowaniem na większe, droższe naprawy, które użytkownicy samochodów do tej pory odkładali w czasie w związku z niepewną sytuacją ekonomiczną.

Rynek motoryzacyjny ewoluuje w stronę bardziej ekologicznych i niskoemisyjnych rozwiązań, a producenci coraz chętniej decydują się na produkcję samochodów z napędem hybrydowym i elektrycznym. Wydaje się, że pandemia przyspieszyła rozwój tego segmentu rynku, a nie spowolniła. Norwegia jest liderem w Europie z udziałem 54% w nowych rejestracjach w zeszłym roku, a następnie Holandia z 20,5%, Niemcy, Francja i Wielka Brytania (wszystkie trzy nieco powyżej 6,5%). Chiny mają również własne ambitne cele i zakładają 25% nowej sprzedaży w 2025 r., w porównaniu z około 5% w zeszłym roku.[18] Producenci odpowiednio przesuwają swoje budżety na innowacje, starając się nadążyć za wprowadzeniem całej nowej gamy pojazdów w nadchodzących latach.

Na tle słabych wyników sprzedażowych samochodów ogółem bardzo wysoką dodatnią dynamikę utrzymały w Unii Europejskiej auta z napędami alternatywnymi. Liczba rejestracji aut elektrycznych (napędy elektryczne + hybrydy typu plug-in) w pierwszych trzech kwartałach 2020 r. wzrosła o 122% r/r, uzyskując 8,1% udziału w rynku. Z kolei popyt na auta z napędami hybrydowymi był wyższy „tylko" o 41,2% r/r, ale udział ich udział rynkowy wyniósł już 10,6%. Łącznie udział samochodów z napędami alternatywnymi wzrósł do 20,6% z 9,9% w okresie styczeń-październik 2019 r. Sprzedaż samochodów zasilanych benzyną zmniejszyła się o 38,3% r/r, a dieslem o 35,0% r/r.[19]

Zmiany widać na ulicach norweskich miast – już nie tylko w samej stolicy Oslo, ale także w innych miejscowościach. Z końcem sierpnia 2019 roku po norweskich miastach jeździło już 170 w pełni elektrycznych autobusów. Modyfikacje cały czas trwają – do końca roku 2021 liczba elektrycznych autobusów w Norwegii ma być trzykrotnie większa. Pod koniec 2019 roku najwięcej elektryków było w stolicy Oslo i Akershus – 115 pojazdów, co stanowi 10% ich całej floty. Elektryki przyczyniają się przede wszystkim do zmniejszenia się emisji spalin o całej 5500 ton rocznie. Do roku 2028 już w samej stolicy ma się znaleźć aż 1200 elektrycznych pojazdów.

Za Oslo idą też inne miasta norweskie. Do końca 2020 roku 212 pojazdów trafiło do Bergen, Trondheim, Hamar, Haugesund, Drammen, Stavanger, Agder, Lillehammer, Tromsø i Larvik, a od 2021 roku elektryki zasilają też flotę autobusową Ålesund i Bodø. Zmienia się podejście do ekologii i komunikacji

[17] ReportLinker https://www.reportlinker.com/

[18] EUROSTAT, ec.europa.eu/eurostat

[19] European Automobile Manufacturers Association, https://www.acea.auto/

miejskiej. Poniżej wymieniono największe korzyści korzystania z autobusów elektrycznych, czy też w ogóle z pojazdów elektrycznych:[20]

- mniejsza emisja spalin,
- zmniejszenie poziomu hałasu w miastach – elektryki są dużo cichsze, a jest to szczególnie ważne – przede wszystkim w godzinach szczytu. Wtedy po wielu godzinach pracy wchodzimy w sam środek komunikacyjnego chaosu,
- zwiększenie świadomości społeczeństwa dotyczącej ekologii,
- większy komfort jazdy.

**Natomiast należy podkreślić, że samochody elektryczne, w tym autobusy, są droższe już na start od ich spalinowych – i tak już skomplikowanych – odpowiedników**, a za ogromną część kwoty, którą trzeba dopłacić, odpowiada pakiet akumulatorów. Jakiekolwiek jego uszkodzenie najprawdopodobniej sprawi, że dla tamtejszego ubezpieczyciela naprawa zostanie określona jako nieopłacalna i samochód trafia na złom. **Rodzi to naturalny problem, kiedy auto ma być już naprawiane nie tyle z tytułu ubezpieczenia, co z kieszeni właściciela.** Może naprawić swoje dotychczasowe auto, płacąc przy tym pełną kwotę wraz z podatkiem, a może też kupić nowszy samochód, tego samego podatku nie płacąc. Biorąc pod uwagę szacunkowe koszty napraw (szczególnie te uwzględniające np. nowe zestawy akumulatorów), czasem ta druga opcja może być dla posiadacza auta dużo bardziej kusząca. Może nie bezpośrednio tańsza, ale jeśli ktoś ma wydać na naprawy 70-80% wartości używanego samochodu, chętnie zerknie na nowy. A do tego nowy, za który trzeba zapłacić odpowiednio mniej.

Norwegowie mogą pochwalić się tym, że 98% materiałów, z których zbudowane są samochody idące na złom, jest odzyskiwanych do ponownego użytku. Z drugiej strony – bardzo niewielki odsetek napraw w tym kraju wykonywany jest z wykorzystaniem używanych części samochodowych. **Im więcej na rynku będzie samochodów elektrycznych, tym zapewne tego typu napraw będzie też mniej. To z kolei oznacza, że wydobyte z wraków części albo zostaną na wieki zapasem, albo trzeba je będzie przerobić na coś innego.**[21]

[20] Wysokie napięcie, https://wysokienapiecie.pl/

[21] ReportLinker https://www.reportlinker.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.**

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.

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).

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

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.

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.

**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.

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

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.

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.

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.

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.

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.

**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.

Przy wykonaniu kontraktu, pamiętać należy, że każdy norweski kontrahent trzyma się postanowień kontraktu. W celu uniknięcia nieprzyjemnych niespodzianek i większych kosztów bezwzględne należy **przestrzegać zapisów kontraktu i procedur** w nich ujętych. W przypadku zmiany zakresu prac, konieczne jest aby zadbać o uwzględnienie zmian na piśmie.

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.

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.

## 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 autobusów i minibusów.
- Homologacja całopojazdowa na budowę autobusów z napędem na 2 koła, ale także z napędem na 4 koła. Autobusy z napędem 4x4 wyposażone są dodatkowo w system off-road i podniesione nadwozie.
- Wykorzystywanie w produkcji izolacji termicznej i akustyczną najwyższej jakości.
- Możliwość przedstawienia indywidualnie dopasowanej oferty
- Współpraca z Ośrodkiem Konstrukcyjno-Badawczym (OKB) w celu wdrażania innowacyjnych rozwiązań w swoich produktach.
- Duże doświadczenie w złożonych i kompleksowych zamówieniach w tym zagranicznych.
- Cenowo konkurencyjne produkty.
- Wysoka jakość produktów.

**Jako słabe strony wskazano:**

- Brak kontaktów na docelowym rynku.
- Konkurencja w postaci pojazdów napędzanych elektrycznie.

**Szanse dla rozwoju firmy na rynku norweskim:**

- Dostęp do rynku norweskiego i poprzez niego do skandynawskiego - Produkty firmy docenione zostały już na rynku islandzkim, co tylko potwierdza ich jakość.
- Udział w rozwiniętym i konkurencyjnym rynku.
- Udział w złożonych zamówieniach, wymagających indywidualnie dopasowanej oferty.
- Współpraca z dobrym pośrednikiem/dealerem samochodowym może ułatwić penetrację rynku.
- Chłonny rynek 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 surowców.
- Wysoki stopień koncentracji handlu hurtowego i detalicznego.
- Bariera językowa.
- Wysokie koszty pracy.
- Kosztowny transport i logistyka w obszarach słabo zurbanizowanych.

## 3.3 Przewaga konkurencyjna firmy na rynku norweskim

**Obszerna oferta autobusów i minibusów** 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.

Firma posiada **Europejską Homologację autobusową o numerze 2007/46/CE** wydaną zgodnie z dyrektywą Unii Europejskiej w różnych wariantach ilości miejsc w kategorii homologacji całopojazdowej dopuszczającej rejestrację autobusów na terenie Polski, krajów Unii Europejskiej a także poza unijnych. System oparty o wymagania normy ISO 9001:2009 dowodzi wysokiej jakości produktów, chęci stałego rozwoju oraz gwarantuje najwyższy stopień bezpieczeństwa i długiej eksploatacji.

Firma jest jedyną na polskim rynku wykorzystującą w produkcji **izolację termiczną i akustyczną najwyższej jakości** gąbki kauczukowej 19 mm z certyfikatem niepalności firmy ARMACELL. Produkcja firmy nastawiona jest na tereny zimne, takie jak Islandia, gdzie dostarczają swoje produkty już od 4 lat. Dlatego też produkowane autobusy są bardzo dobrze zabezpieczone antykorozyjnie i termicznie przy użyciu materiałów najwyższej jakości, co docenione zostało już przez inne rynki.

**Możliwość dopasowania zindywidualizowanej oferty** do specyficznych zapotrzebowań Klienta i 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 z Niemiec 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. Dodatkową zaletą jest fakt współpracy z Ośrodkiem Konstrukcyjno-Badawczym (OKB) w celu wdrażania innowacyjnych rozwiązań w swoich produktach.

**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.

**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.

**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.

**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.

## 3.4 Analiza konkurencji na rynku norweskim

Poniżej przedstawiono analizę konkurencji, w ramach której wskazane zostały podmioty, stanowiące konkurencję dla firmy na rynku norweskim.

Konkurencja na rynku producentów busów do potrzeb funkcjonalnych składa się przede wszystkim z koncernów zagranicznych o międzynarodowym zasięgu oraz współpracujących z nimi norweskich podmiotów, bazujących na ich produktach. W przeszłości istniały samodzielni rodzimi producenci m.in. busów i minibusów, tacy jak Høka, Strømmens Værksted oraz Vest Buss, natomiast pierwsze dwie firmy zakończyły swoje działalności odpowiednio w 1968 r. i 1999 r., a ostatnia działa do dziś, zmieniając swój profil działalności na dystrybucję autobusów w Norwegii i Szwecji.

Rynek zdominowany jest zatem przez duże koncerny produkcyjne, które przy współpracy z rodzimymi firmami często działają od wielu lat i zdobyły zaufanie Klientów. Do najważniejszych graczy na tym rynku należą:

**Volkswagen AG** - znany na całym świecie jako Volkswagen Group, to niemiecki międzynarodowy motoryzacyjny koncern produkcyjny z siedzibą w Wolfsburgu, Dolnej Saksonii, w Niemczech, należący do Porsche SE. Volkswagen został założony w 1937 roku, aby produkować samochód, który stał się znany jako Garbus. Produkcja firmy gwałtownie rosła w latach 50. i 60., a w 1965 r. przejęła ona firmę Auto Union, która następnie wyprodukowała pierwsze powojenne modele Audi. W latach 70. Volkswagen wprowadził nową generację pojazdów z napędem na przednie koła, w tym Passata, Polo i Golfa; ostatni stał się jego bestsellerem. Volkswagen nabył pakiet kontrolny w SEAT-ie w 1986 roku, czyniąc go pierwszą nie-niemiecką marką firmy i najpierw przejął kontrolę nad Škodą w 1994 roku, następnie nad Bentleyem, Lamborghini i Bugatti w 1998 roku, a następnie nad Ducati, MAN i Porsche w 2012 r., a wreszcie Traton w 2013 r. W ciągu ostatniej dekady działalność firmy w Chinach gwałtownie wzrosła, a kraj ten stał się jej największym rynkiem. Od 1 stycznia 2021 r. Dolna Saksonia posiada 20% udziałów w Volkswagenie.

Koncern projektuje, produkuje i dystrybuuje pojazdy osobowe **i użytkowe**, motocykle, silniki i maszyny turbo oraz oferuje powiązane usługi, w tym finansowanie, leasing i zarządzanie flotą. W 2016 roku był

największym producentem samochodów na świecie pod względem sprzedaży, wyprzedzając Toyotę i utrzymując ten tytuł w 2017, 2018 i 2019 roku. W 2019 r. liczba samochodów dostarczonych klientom przez Grupę na całym świecie wyniosła 10,97 miliona egzemplarzy (2018 r.: 10,83 miliona sztuk). Udział w rynku samochodów osobowych wyniósł 12,3%. W Europie Zachodniej 22% wszystkich nowych samochodów osobowych pochodzi z Grupy Volkswagen. Przychody ze sprzedaży w 2019 r. wyniosły 252,6 mld euro (2018 r.: 235,8 miliarda euro). Zysk po opodatkowaniu w 2019 r. wyniósł 14,0 miliardów euro (2018 r.: 12,2 miliarda euro). W 20 krajach Europy oraz w 11 krajach Ameryki, Azji i Afryki koncern utrzymuje łącznie 122 fabryki. Na całym świecie 664.496 pracowników produkuje samochody, zajmuje się usługami związanymi z motoryzacją lub pracuje w innych działach. Koncern Volkswagen oferuje swoje samochody w 153 krajach.

**KLUCZOWE DANE DOTYCZĄCE KONCERNU VOLKSWAGEN**

*Źródło: https://www.vw-group.pl/pl/koncern-volkswagen*

**Samochody użytkowe**

Grupa Volkswagen sprzedaje samochody osobowe pod markami Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, SEAT, Škoda, RUF i Volkswagen; motocykle pod marką Ducati; ciężkie pojazdy użytkowe za pośrednictwem marek notowanych na giełdzie spółek zależnych Traton: MAN, Scania, Volkswagen Caminhões e Ônibus i Navistar **oraz lekkie pojazdy użytkowe pod marką Volkswagen Nutzfahrzeuge (w Norwegii pod nazwą Volkswagen Nyttekjøretøyers**). Od 1995 roku ten oddział jest w pełni samodzielną marką oraz odrębną jednostką biznesową Volkswagen AG. Volkswagen Nutzfahrzeuge posiada dwie fabryki w Europie. Pierwszą, macierzystą jest fabryka w Hanowerze, zajmująca się

obecnie głównie produkcją modelu Volkswagen Transporter i jego wersji osobowych (Caravelle, Multivan, Westfalia). Wcześniej produkowano tam również model Volkswagen LT (do 2006 roku). Model Volkswagen Crafter, następca modelu LT powstaje we współpracy z Daimlerem w fabrykach w Düsseldorfie i Ludwigsfelde na bazie Mercedesa Sprintera. Drugą fabryką spółki jest Volkswagen Poznań, która od listopada 2003 specjalizuje się w produkcji modelu Volkswagen Caddy oraz Caddy Maxi (2007), zaś w mniejszym stopniu Volkswagen Transporter T5. Ten ostatni tylko w Poznaniu jest produkowany w wersjach ze skrzynią ładunkową i podwójną kabiną. Ze względu na niższe koszty pracy zakład w Poznaniu specjalizuje się również w wykonywaniu bardziej pracochłonnych wersji specjalnych obu produkowanych modeli (np. pocztowych, dla firm kurierskich, policyjnych). Obecnie zdolność produkcyjna zakładu Volkswagen Poznań wynosi około 170 tys. sztuk rocznie.

Volkswagen jest najczęściej kupowaną marką samochodową w Norwegii, a w 2020 roku po raz jedenasty z rzędu. Jest również liderem w dziedzinie samochodów ładowalnych w Norwegii dzięki samochodom elektrycznym i hybrydom ładowalnym. Busy i minibusy firmy to najpopularniejsze w Norwegii czterokołowe miejsce pracy i od 16 lat najczęściej kupowana marka furgonetek w Norwegii.

**TABELA 8. Norwegia, przykładowy dostępny model vana marki Volkswagen w ofercie**

- Model: Caravelle
- Cena: 759 200,00 NOK - z VAT (335 490,00 PLN)
- Max. 9 miejsc
- Wersje wyposażenia: Highline i Comfortline
- Długość: Krótka i długa

*Źródło: Volkswagen*

**Toyota Motor Corporation** - powszechnie znana jako po prostu Toyota to japoński międzynarodowy motoryzacyjny producent z siedzibą mieście w Toyota, Aichi w Japonii. Została założona przez Kiichiro Toyodę i zarejestrowana 28 sierpnia 1937 r. Toyota jest jednym z największych producentów samochodów na świecie, produkującym około 10 milionów pojazdów rocznie. Po II wojnie światowej Toyota skorzystała z sojuszu Japonii ze Stanami Zjednoczonymi, aby uczyć się od amerykańskich producentów samochodów i innych firm, co dało początek The Toyota Way (filozofia zarządzania) i Toyota Production System (praktyka produkcji seryjnej), dzięki którym mała firma stała się liderem w branży.

W latach 60. Toyota wykorzystała szybko rozwijającą się gospodarkę Japonii do sprzedaży samochodów rosnącej klasie średniej, co doprowadziło do opracowania Toyoty Corolla, która stała się najlepiej sprzedającym się samochodem na świecie. Rozwijająca się gospodarka sfinansowała również międzynarodową ekspansję, która pozwoliła Toyocie stać się jednym z największych producentów samochodów na świecie, największą firmą w Japonii i dziewiątą co do wielkości firmą na świecie pod względem przychodów, począwszy od grudnia 2020 r . Toyota była pierwszym na świecie producentem samochodów, który wyprodukował ponad 10 milionów pojazdów rocznie, co jest rekordem

ustanowionym w 2012 r., kiedy to poinformowała również o produkcji swojego 200-milionowego pojazdu. Toyota Motor Corporation produkuje pojazdy pod pięcioma markami: Daihatsu , Hino , Lexus, Ranz oraz Toyota o tej samej nazwie. Firma posiada również 20% udziałów w Subaru Corporation , 5,1% udziałów w Mazdzie , 4,9% udziałów w Suzuki , 4,6% udziałów w Isuzu , 3,8% udziałów w Yamaha Motor Corporation oraz 2,8% udziałów w Panasonic.

Obecnie na europejskim kontynencie istnieje dziewięć zakładów produkcyjnych, w których powstają samochody, silniki i skrzynie biegów. Koncern ma do dyspozycji sześć fabryk pojazdów, które znajdują się we Francji (Yaris), w Wielkiej Brytanii (Auris), Turcji (Verso, Toyota C-HR i Corolla), Czechach (Aygo), Rosji (Camry i RAV4) oraz Portugalii (Land Cruiser przeznaczony na eksport). Z kolei zakłady produkcyjne, w których wytwarzane są silniki i skrzynie biegów, mieszczą się w Polsce i Wielkiej Brytanii. Ich zadaniem jest nie tylko dostarczyć produkty na rynki lokalne, lecz także wyprodukować samochody, które będą eksportowane na cały świat. Koncern zatrudnia tam ponad 17 000 pracowników, których zadaniem jest nie tylko wytwarzanie dziewięciu różnych modeli, ale też budowanie większości silników i skrzyń biegów montowanych w tych samochodach.

**System produkcji Toyoty**

System produkcji Toyoty (zwany TPS) definiuje stosowane metody produkcji pojazdów. Jest to filozofia produkcji, której celem jest wyeliminowanie nieefektywności i uzyskanie optymalnej wydajności. Od dawna koncern produkuje pojazdy w skali lokalnej – w regionie, w którym będą sprzedawane. Prowadzenie produkcji w skali lokalnej ułatwiło im szybsze dostarczanie samochodów. Ponadto pozwoliło skrócić czas realizacji oraz zmniejszyć koszty i wpływ na środowisko takiego procesu, jakim jest dostawa aut we wszystkie zakątki świata.

W ciągu każdej zmiany w jednej fabryce zużywa się blisko 300 ton stali do wyprodukowania 750 samochodów dziennie – czyli 1 sztukę co 66 sekund. Po sprasowaniu załadowuje się panele w odpowiedniej kolejności na stelaże, aby przygotować je dla brygad spawaczy. Roboty spawalnicze i pracownicy montują karoserie i wytwarzają bardziej złożone elementy, na przykład drzwi. Tutaj na każdym etapie procesu produkcji, zarówno maszyny, jak i ludzie przeprowadzają skrupulatne kontrole i inspekcje. Następnym przystankiem jest nieskazitelnie czysta lakiernia. Tu każdy pojazd zostanie oczyszczony i pokryty powłokami antykorozyjnymi przed aplikacją wodoodpornego uszczelniacza oraz materiału tłumiącego hałas i wibracje. Dopiero wtedy można nałożyć podkład i wierzchnie warstwy lakieru. Obróbka cieplna w piecu pozwala uzyskać pożądane wykończenie. Po przeniesieniu do hali montażowej polakierowane nadwozie jest wyposażane we wszystkie części, jakie są niezbędne do stworzenia w pełni funkcjonalnego samochodu: od kół przez silnik i skrzynię biegów po siedzenia, kierownicę i elementy bezpieczeństwa. W fabryce znajduje się także hala produkcji części z tworzyw sztucznych, gdzie powstają takie elementy jak zderzaki czy deski rozdzielcze. Ostatnim etapem przebiegu produkcji jest dostarczenie pojazdu do działu zapewniania jakości, gdzie wykwalifikowany zespół przeprowadzi ponad 2000 rygorystycznych badań na każdym egzemplarzu. Każdy element kabiny i nadwozia jest poddawany gruntownemu przeglądowi. Silnik jest uruchamiany i zatrzymywany sześć razy, sprawdzane są także hamulce. Gotowy samochód przejeżdża przez strugi wody, by upewnić się, że nie będzie przeciekać. Po 825 procesach podróż ta kończy się kolejnym sprawdzeniem jakości lakieru. Następnie samochód wyrusza w dalszą drogę prosto do salonu dystrybutora i do swojego pierwszego właściciela.

**TABELA 9. Norwegia, przykładowy dostępny model vana marki Toyota w ofercie**

- Model: Proace
- Cena: 451 400,00 NOK - z VAT (198 803,33 PLN)
- Średnie zużycie paliwa: 7.4 litry/a
- Emisja CO2: 194 g/km

*Źródło: Toyota*

**Ford Motor Company** - powszechnie znany jako Ford, to amerykański międzynarodowy producent samochodów z siedzibą w Dearborn, Michigan w Stanach Zjednoczonych. Został założony przez Henry'ego Forda i zarejestrowany 16 czerwca 1903 roku. Henry Ford tworzył racjonalizatorskie pomysły i opracował w szczegółach proces montażu, dzieląc go na etapy, aby go uprościć. W miarę postępów w eksperymentach, proces produkcji był coraz doskonalszy, a wizja produkcji masowej stawała się coraz bliższa rzeczywistości. Firma sprzedaje samochody i pojazdy użytkowe pod marką Ford oraz luksusowe samochody pod marką Lincoln. Ford posiada również brazylijskiego producenta SUV-ów Troller, 8% udziałów w Aston Martin z Wielkiej Brytanii i 32% udziałów w Jiangling Motors. Ford jest drugim co do wielkości producentem samochodów z siedzibą w USA (po General Motors) i piątym co do wielkości na świecie (po Toyocie, Volkswagenie, Hyundaiu i General Motors) w oparciu o produkcję samochodów w 2020 roku. Pod koniec 2020 roku Ford był piątym największym producentem samochodów w Europie. Ford znalazł się na jedenastym miejscu w rankingu ogólnej amerykańskiej firmy na liście Fortune 500 w 2018 r. , w oparciu o globalne przychody w 2017 r. w wysokości 156,7 mld USD. Ford zatrudnia obecnie ponad 190 tys. pracowników na całym świecie. W 2018 r. sprzedaż aut odnotowana przez Ford Motor Company wyniosła ponad 5,7 miliona.

**Metody produkcji**

Ford w początkowym okresie rozwoju motoryzacji, na którym działało już wiele nowo powstałych przedsiębiorstw, zrewolucjonizował system produkcji aut, wprowadzając ruchomą taśmę produkcyjną i trzyzmianowy dzień pracy. Obecnie producent stosuje współczesną wersję dawnej technologii, aby tworzyć bardziej bezpieczne samochody. Pierwszy w pełni zautomatyzowany proces formowania na gorąco kształtuje i tnie elementy przyszłego pojazdu – które wpływają na ochronę kierowców i pasażerów – przy użyciu gigantycznych pieców, robotów i laserów pracujących w temperaturze 3000° C. Linia do formowania na gorąco jest w pełni zintegrowana z montownią pojazdów. Elementy stalowe są formowane na gorąco w temperaturze do 930 °C. Następnie umieszczane są przez roboty w prasie hydraulicznej o sile zgniatania do 1 150 ton. Na koniec są kształtowane i schładzane w ciągu zaledwie trzech sekund. W tym momencie stal zyskuje niezwykłe parametry wytrzymałościowe, więc do precyzyjnego cięcia każdego elementu wykorzystywany jest promień lasera o temperaturze wyższej niż lawa wulkaniczna.

**TABELA 10. Norwegia, przykładowy dostępny model vana marki Ford w ofercie**

- Model: Transit Minibus
- Cena: 484 525,00 NOK - z VAT (213 782,12 PLN)
- Max. 18 miejsc
- Max. moc: 170 HK
- Max. długość całkowita: 6704 mm

*Źródło: Ford*

Wszyscy z powyższych konkurentów opierają swoją dystrybucję pojazdów na rynek norweski z wykorzystaniem krajowych firm. Przykładowo Volkswagen od lat współpracuje m.in. z **Møller Mobility Group,** które dotychczas sprzedało ponad półtora miliona samochodów w Norwegii, Szwecji i krajach bałtyckich. Firma ma obecnie ponad 750 000 klientów, których obsługuje łącznie 70 dealerów w pięciu krajach. Punktem wyjścia dla biznesu była umowa jako wyłączny dealer Dodge w Norwegii. W 1946 roku firma zmieniła nazwę na Harald A. Møller A/S, a kontrakt na importera Volkswagena został podpisany w 1948 roku. Audi stało się częścią grupy w 1974, Škoda dołączyła w 1992, a SEAT w 2018. Równolegle z rozwojem w branży motoryzacyjnej grupa rozszerzyła działalność o nieruchomości samochodowe i komercyjne oraz inwestycje finansowe. Grupa jest nadal własnością rodziny Møller, a jej prezesem jest Øyvind Schage Førde, właściciel czwartego pokolenia.

## 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 %).[22] Rynek motoryzacyjny 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).

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

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 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 przez 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 handlowymfirmy.

**Pośrednicy/Dealerzy samochodowi**: Wybór partnera z dużym doświadczeniem i z dobrą znajomością rynku motoryzacyjnego 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 branża transportowa, przewozowa, usługowa, użyteczności publicznej czy turystyczna i hotelarska.

Dealerzy samochodowi w Norwegii oferują szeroką gamę pojazdów, z podziałem na typ samochodu, układ napędowy oraz poziom wyposażenia. Między innymi taką szeroką ofertę przedstawia najpopularniejszy pośrednik w Norwegii, czyli **Bertel O. Steen AS**, który poprzez szeroką sieć współpracujących podmiotów oferuje samochody osobowe i wielofunkcyjne tj. SUV-y, Kombi, Sedany, Crossovery, samochody kompaktowe, małe samochody rodzinne, małe samochody, Coupé **oraz**

**minibusy i busy, których produkcja jest specjalizacją fimry** . Obecnie większość osób przy zakupie nowego samochodu wybiera samochód elektryczny lub hybrydę ładowalną. Jednocześnie benzyna lub olej napędowy nadal są dla wielu najlepszym wyborem, a w ofercie są: samochody elektryczne, hybrydowe, benzynowe oraz z silnikiem diesla.

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. Przetargi konkurencyjne w norweskim sektorze autobusowym zostały przeanalizowane w kilku badaniach, motywowanych zarówno badaniem sektora autobusowego, jak i przetargów konkurencyjnych jako zjawiska. Przetarg konkurencyjny został po raz pierwszy wprowadzony dla sektora autobusów

transportu lokalnego w Norwegii w 1994 r. Jednak przetargi przeprowadzone w latach 90. były w większości nieliczne i miały niewielką skalę. Wdrożenie na dużą skalę miało miejsce na początku 2000 roku. Do 2005 roku 28% całej produkcji w Norwegii opierał się na kontraktach przetargowych, obejmujących prawie 40% pasażerów (Bekken i in., 2006). Od 2017 r. większość lokalnego transportu publicznego autobusem podlega przetargom. Obecnie dominują umowy z kosztami brutto. Longva i Osland (2007) wskazują, że przejście od kontraktów negocjowanych do kontraktów przetargowych brutto wiąże się ze zmianą myślenia o świadczeniu usług. W szczególności przyglądają się relacji zaufania między usługodawcą a władzami publicznymi. Odkryli, że powojenny reżim negocjowanych kontraktów opierał się na długich kontraktach o wysokim poziomie wzajemnego zaufania. Nowy system z krótszymi i przetargowymi kontraktami jest z tym sprzeczny.

Bekken i in. (2006) stwierdzili, że wprowadzenie konkurencyjnego przetargu w Norwegii zmniejszyło koszty operacyjne w sektorze autobusowym o około 10%i że zysk ten został wykorzystany przede wszystkim do zmniejszenia subsydiów dla sektora autobusowego. Zarówno Bekken i in. (2006) oraz Mathisen i Solvoll (2008) wykorzystali dane norweskiego sektora autobusowego, aby wykazać, że wprowadzenie konkurencyjnego przetargu spowodowało obniżenie kosztów na pojazd/kilometr i restrukturyzację branży autobusowej z dominacji wielu małych podmiotów. Mathisen i Solvoll (2008) pokazują, że ta restrukturyzacja jest powiązana z wprowadzeniem konkurencyjnego przetargu. Mathisen (2016) dokonuje przeglądu tych zmian strukturalnych w norweskim lokalnym przemyśle autobusowym i wskazuje przynajmniej na potencjalne problemy spowodowane przez współwłasność i ciągłe zmniejszanie liczby firm lub grup firm zaangażowanych w ten sektor. Aarhaug i Fearnley (2016) pokazują, że liczba firm zajmujących się świadczeniem ekspresowych usług autokarowych w Norwegii spadła z 30 w 2003 r., kiedy to nastąpiła deregulacja ekspresowych usług autokarowych, do 12 w 2015 r., i twierdzą, że wynika to głównie z restrukturyzacji lokalnego sektora autobusowego po konkurencyjnych przetargach, ponieważ rynek ten jest znacznie większy i większość firm zajmujących się ekspresowymi przewozami autokarowymi dostrzega dalekobieżne przewozy autokarowe jako działalność uboczną w stosunku do swojej głównej działalności, którą są lokalne usługi autobusowe na podstawie umów przetargowych.

Aarhaug i in. (2016) przeanalizowali 97 norweskich kontraktów autobusowych z lat 2008-2014. Ustalili, że ceny kontraktowe spadają wraz z liczbą oferentów średnio o 2 NOK na dodatkowego oferenta. Zgodnie z Vigrenem (2016) stwierdzają, że Oslo, największe miasto kraju, wiąże się z wyższymi kosztami jednostkowymi. Stwierdzają, że miasto Oslo przyciąga mniejszą liczbę ofert na kontrakt, wszystkie pozostałe są równe, a konkurencja rośnie umiarkowanie wraz z wielkością kontraktu pod względem liczby autobusów/kilometr.

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 firmapowinno 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 dealera samochodowego, 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.

## 3.6 Analiza nabywców

Poniżej przedstawiono analizę nabywców polegającą na określeniu preferencji potencjalnych Klientów, przyzwyczajeń i trendów widocznych w ich zachowaniach.

Kontrahenci, tacy jak branża dealerów samochodowych, transportowa, przewozowa, usługowa, użyteczności publicznej czy turystyczna i hotelarska, preferują rozwiązania kompleksowe, gdzie jedna firma może wykonać zamówienie w sposób najprostszy dla zleceniodawcy. Dlatego przewagą dla firmy jest możliwość przygotowania bogatej oferty dopasowanej do wymagań zamówienia. Norwedzy są zwykle praktyczni, szukają rozwiązań praktycznych, są przywiązani do skandynawskiego stylu produktów i cenią rozwiązania funkcjonalne, nowoczesne oraz estetycznie proste i przyjemne dla oka. Oferty powinny się skupiać na pojazdach, które są funkcjonalne oraz estetycznie pasują do stylu skandynawskiego. Klienci oczekują, że usługi i produkty będą przystosowane do rynku skandynawskiego. Klient oczekuje kompletnej informacji o produkcie w języku norweskim lub angielskim.

Dla Klientów na rynku skandynawskim również bardzo ważna jest dobra komunikacja i możliwość kontaktu z producentem lub zleceniobiorcą w celu omówienia wszelkich kwestii związanych z produktem lub usługą. Firma powinna zadbać o możliwość szybkiego kontaktu, najlepiej z wyznaczoną osobą znającą dobrze język angielski, która będzie mogła przedstawić produkt i pomóc w rozwiązywaniu wszelkich problemów technicznych. Norwedzy bardzo szybko się zniechęcają, jeżeli zauważają problem w komunikacji, jak na przykład brak odpowiedzi na email lub telefon.

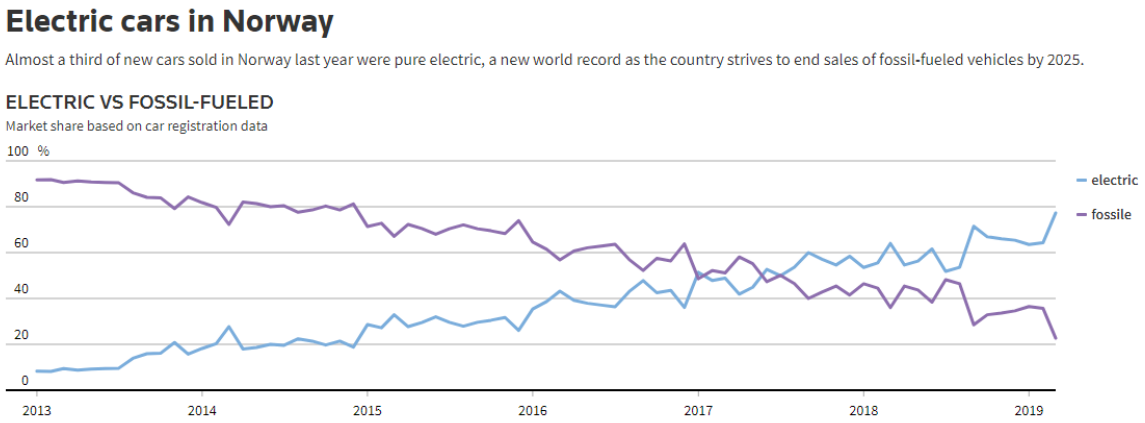
Docelowe grupy nabywców:

**Branża dealerów samochodowych**

Od późnych lat 90-tych na norweskim rynku dealerów samochodowych roczna sprzedaż pojazdów waha się od 110 000 do 190 000. Z najniższego poziomu nieco ponad 110 000 sprzedaży w 2002 r. rynek osiągnął szczyt prawie 175 000 sprzedaży pięć lat później, po czym spadł o 30% w ciągu dwóch lat. Od 2011 do 2014 r. rynek utrzymywał się na stosunkowo stabilnym poziomie około 170 000 rocznej sprzedaży, zanim ustanowił trzy kolejne roczne rekordy w latach 2015-2017. Sprzedaż ponownie spadła w 2018 i 2019 r., przy spadku sprzedaży samochodów osobowych, ale nadal zachowany został wzrost sprzedaży minibusów i autobusów. Udział tego typu pojazdów w całkowitej sprzedaży w Norwegii osiągnął najwyższy poziom w 2008 r. na poziomie 28%, znacznie powyżej średniej wynoszącej 21%, ale od tego czasu spadł do średnio 18% od 2012 r., ponieważ sprzedaż samochodów osobowych rośnie szybciej. Profile firm zostały opisane w załączonej do niniejszego raportu Liście potencjalnych kontrahentów.

Natomiast pod względem popularności pojazdów elektrycznych Norwegia wyprzedza wszystkie inne kraje europejskie.

**WYKRES 4. Norwegia, sprzedaż nowych samochodów elektrycznych i standardowych w latach 2013-2019**




*Źródło: Statista*

**Firmy transportowe, przewozowe, usługowe, użyteczności publicznej**

Na rynku norweskim funkcjonuje wiele firm transportowych, które oferują przewóz osób. Firmy te posiadają w swojej ofercie przewóz zarówno na terenie Norwegii, jak i poza granicami kraju. Każde hrabstwo odpowiada za publiczny transport autobusowy na swoim obszarze. Usługi autobusowe i pasażerskie są zwykle obsługiwane przez prywatne firmy na podstawie umowy z okręgiem lub ich władzami transportu publicznego (takie jak Ruter lub Vestviken Kollektivtrafikk). Bilety i ceny biletów są organizowane przez te władze. Niektóre z nich mają specjalne nazwy marek i związane z nimi malowanie autobusów, zwłaszcza w większych miastach.

Oprócz większych istnieje wiele niezależnych firm obsługujących połączenia dalekobieżne, które zapewniają podobne ceny i poziom usług. W północnej Norwegii istnieje kilka linii Togbuss (pociąg-autobus), podczas gdy gdzie indziej jest mnóstwo lokalnych autobusów, z których większość ogranicza się do jednego fylke (hrabstwa). Większość lokalnych i niektórych dalekobieżnych połączeń autobusowych w całej Norwegii jest drastycznie ograniczana w soboty, niedziele i poza sezonem (zwykle od połowy sierpnia do połowy czerwca). Przewozy wyceniane są zazwyczaj indywidualnie. Firmy gwarantują na swoich stronach internetowych fachową obsługę, wysoki standard środków transportu oraz profesjonalną pomoc wykwalifikowanych pracowników. Ponad połowę przetargów w Norwegii wygrywają prywatne firmy należące do Norwegii. Jednak w tym kontekście termin przedsiębiorstwa prywatnego może obejmować przedsiębiorstwa będące własnością zarówno organów prywatnych, jak i publicznych, pod warunkiem że podmioty publiczne nie są właścicielami większościowymi.

Największym przewoźnikiem w Norwegii realizującym połączenia na długich dystansach jest Vy Buss. Firma działa od 1996 roku. Jej priorytetem jest przede wszystkim bezpieczeństwo pasażerów. Z tego względu w 2012 roku wdrożyła innowacyjny system zarządzania bezpieczeństwem. Drugą ważną kwestią jest ochrona środowiska. Pojazdy emitują więc ograniczoną ilość spalin. Vy Buss dba także o odpowiednią logistykę, starając się jak najbardziej skracać trasy przejazdu. Dla pasażerów oznacza to z kolei krótszy czas podróży. Firma zatrudnia wyłącznie doświadczonych kierowców mających odpowiednie kwalifikacje. W autobusach obowiązuje konieczność zapinania pasów przez pasażerów. Dzieci natomiast jeżdżą w odpowiednio dostosowanych do wieku fotelikach. Frima oferuje szereg połączeń krajowych. Najczęściej uczęszczane trasy to te łączące stolicę kraju z Kristiansand. W ciągu dnia jest dostępnych kilka połączeń realizowanych w godzinach porannych, popołudniowych i wieczornych. Czas podróży wynosi około 5 godzin. Z Oslo można też dojechać autobusem do Geiranger oraz Sogndal. Zwykle realizowane są średnio 3 połączenia na dobę, a na pokonanie trasy należy zarezerwować około 6 godzin i 30 minut. Autobusy obsługują też trasy Bergen - Alesund, Bergen - Flam oraz Bergen - Sogndal. Warto jednak pamiętać o tym, że połączenia na tych odcinkach nie są realizowane we wszystkie dni tygodnia, a podróż może zająć nawet 10 godzin. Autobusy łączą również centra największych miast z portami lotniczymi. Tym, co wyróżnia pojazdy firmy, jest bardzo wysoki standard wyposażenia. Firma od kilku lat stara się zapewnić podróżnym jak największy komfort, oferując między innymi miękkie, duże i regulowane fotele, przy których znajdują się gniazdka elektryczne. Pasażerowie mogą korzystać z darmowego dostępu do wi-fi oraz systemu informacji drogowej. Autobusy ekspresowe pokonujące długie dystanse mają ponadto toaletę. Wszystkie pojazdy są klimatyzowane.

**Branża turystyczna i hotelarska**

Według Światowej Rady ds. Podróży i Turystyki (WTTC) podróże i turystyka w Norwegii wygenerowały, bezpośrednio i pośrednio, około 4,6% produktu krajowego brutto (PKB) w 2020 roku. Całkowity wkład podróży i turystyki w PKB Norwegii wyniósł prawie 155 miliardów koron norweskich w 2020 r., gwałtownie spadając w porównaniu z poprzednim rokiem z powodu pandemii koronawirusa (COVID-19). Pod tym względem pandemia zahamowała sektor, który stopniowo zyskiwał na znaczeniu, biorąc pod uwagę, że roczne wydatki na konsumpcję turystów w Norwegii stale rosły do 2019 r., osiągając poziom prawie 194 miliardów koron. W tym roku usługi transportu lotniczego były produktami odpowiedzialnymi za najwyższe wydatki na turystykę w Norwegii, a następnie usługi gastronomiczne i zakwaterowanie.

W ostatniej dekadzie wkład gospodarczy turystyki w Norwegii znacznie wzrósł, osiągając 120,3 miliarda NOK w 2017 r. Stanowi to 3,6% całkowitego PKB, co w ostatnich latach utrzymywało się na stałym poziomie. W 2017 roku sektor turystyczny zatrudniał 166 000 osób, co stanowi 6,1% całkowitego zatrudnienia. Sektor stał się znaczącym pracodawcą, zwłaszcza na obszarach wiejskich. Eksport podróży stanowił 13,0% całkowitego eksportu usług w 2018 roku.

Turystyka przyjazdowa odnotowała w 2018 r. 5,7 mln odwiedzin, po znacznym wzroście w ciągu ostatnich kilku lat. Wydatki na turystykę przyjazdową wyniosły 55,3 mld NOK w 2018 r. w porównaniu z 53,8 mld NOK w 2017 r. Ostatnie roczne wahania liczby wizyt były znaczne, od 12,4% wzrostu w 2016 r. do 2,7% spadku w 2017 r. Warunki kursowe były korzystne dla turystyki przyjazdowej od 2013 roku, ze słabą norweską walutą, która sprawia, że wizyta w Norwegii jest tańsza. Turystyka krajowa, zarówno w celach rekreacyjnych, jak i biznesowych, dominuje w branży turystycznej. W 2018 roku Norwegowie odpowiadali za 69,3% wszystkich komercyjnych noclegów. W 2018 r. w kraju odbyło się łącznie 19,0 mln krajowych noclegów, co stanowi gwałtowny wzrost o 25,8% w porównaniu z 2017 r.[23]

Znaczna część wakacyjnego budżetu turystów przeznaczana jest na zakwaterowanie i transport. Osoby podróżujące służbowo wydają najwięcej na zakwaterowanie. Wiąże się to z faktem, że zdecydowana większość osób podróżujących służbowo zatrzymuje się w hotelach. Ponadto większość hoteli w Norwegii oferuje usługę transportu z i na lotnisko. Większa liczba turystów podróżujących w tym samym czasie skorzystać może z przewozów pojazdami autokarowymi. Biorąc pod uwagę liczbę miejsc, pojazdy autobusowe dzieli się na: mikrobusy - do 12 miejsc, minibusy - do 20 miejsc, autobusy średnie o maksymalnie 50 miejscach, oraz duże autokary dla około 75 pasażerów. Mikrobusy i minibusy poruszają się w Norwegii zazwyczaj między najbliższymi miastami, lub świadczą usługi transportu lokalnego w miejscach destynacji turystycznej. W 2018 roku 28% odwiedzających wykupiło wycieczkę pakietową. Te liczby obejmują transport do Norwegii, ale większość pieniędzy trafia bezpośrednio do norweskiej turystyki. Obejmuje to wszystko od zakwaterowanie, transportu w kraju, wyżywienia i usług w zakresie jedzenia i napojów, karnetów narciarskich i innych usług opłaconych z góry. Zgodnie z danymi wydatki turystów w Norwegii na transport za pomocą pojazdów użytkowych w 2018 prezentowały się następująco:[24]

- **Norwescy turyści:** 17,8 bln NOK (24% z 74,2 mld ogółem).
- **Norwedzy podróżujący służbowo:** 13,18 bln (38% z 34,7 mld ogółem).
- **Zagraniczni turyści:** 3,36 bln NOK (21% z 16 mld ogółem).
- **Zagraniczni turyści podróżujący służbowo:** 1,14 bln NOK (30% z 3,8 mld ogółem).

[23] Światowa Rady ds. Podróży i Turystyki, https://wttc.org/

[24] The Tourism Survey, Innovation Norway

**TABELA 11. Przewozy turystyczne transportem samochodowym w wybranych krajach europejskich (mln)**

| Kraj | Autobus, autokar | |
|---|---|---|
| | 2012 | 2016 |
| Austria | 1,4 | 1,5 |
| Chorwacja | 1,5 | 0,8 |
| Cypr | 0,1 | 0,1 |
| Czechy | 3,4 | 2,4 |
| Dania | 1,4 | 1,8 |
| Estonia | 0,6 | 0,6 |
| Finlandia | 1,7 | 2,3 |
| Francja | 3,9 | 3,8 |
| Grecja | 0,7 | 0,5 |
| Hiszpania | 7,5 | 8,0 |
| Holandia | 1,3 | 1,0 |
| Irlandia | 0,4 | 0,4 |
| Litwa | 0,4 | 0,5 |
| Luksemburg | 0,1 | 0,1 |
| Niemcy | 11,9 | 16,6 |
| **Norwegia** | - | 0,6 |
| Polska | 7,0 | 8,0 |
| Portugalia | 1,0 | 0,7 |
| Rumunia | 6,4 | 3,5 |
| Wielka Brytania | 6,5 | - |
| Włochy | 3,2 | 2,2 |

*Źródło: EUROSTAT*

Jednym z kluczowych wyzwań stojących przed norweskim sektorem turystycznym jest ujęcie transportu w perspektywie długoterminowej stabilności ekologicznej i ekonomicznej, zgodnie z nurtem szans na przetrwanie (sustainability). Wiąże się z promocją transportu efektywnego, spełniającego oczekiwania społeczeństwa i wydajnego ekonomicznie, a jednocześnie minimalizującego nieoptymalny lub szkodliwy wpływ środków transportu na zdrowie publiczne, środowisko przyrodnicze, gospodarkę i urbanistykę. Skupia się zarówno na kontroli emisji szkodliwych związków występujących w spalinach, jak również (w dłuższej perspektywie czasowej) na przejściu ze środków transportu opartych na spalaniu paliw kopalnych do pojazdów wykorzystujących energię odnawialną. Transport zrównoważony zakłada także zmniejszenie skali i skutków zdominowania przestrzeni (szczególnie miejskiej) przez indywidualny transport samochodowy – czego konsekwencją jest m.in. eksurbanizacja, wielkie parkingi oraz samochody zajmujące chodniki i inną przestrzeń dla pieszych.

## 3.7 Wskazanie potencjalnych lokalizacji geograficznych dla działań firmy na rynku norweskim

Najważniejszymi lokalizacjami dla firm wchodzących na rynek norweski są Oslo, Bergen i Trondheim, położone w regionach, które skupiają większość mieszkańców kraju. Natomiast firma może rozważyć

zawarcie współpracy z lokalnymi kontrahentami 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.

**Lørenskog** – norweskie miasto i gmina leżąca w regionie Akershus. Lørenskog jest 406. norweską gminą pod względem powierzchni. Ma powierzchnię 71 km². Duża część gminy na południu obejmuje część Lørenskog w centrum Østmarka. Zdecydowana większość mieszkańców mieszka więc na północy. Gmina przekształciła się z gminy rolniczej w miejskie przedmieście Oslo. Tendencja nabrała rozpędu w latach 80., kiedy udało się zbudować zarówno obecne Lørenskog Storsenter (Triaden), jak i centrum Metro, które przyciągnęło klientów z całej dzielnicy Oslo i Romerike .

**Arendal** – norweskie miasto i gmina leżąca w okręgu Agder. Przed reformą administracyjną, miejscowość znajdowała się w okręgu Aust-Agder. Arendal jest 289. norweską gminą pod względem powierzchni. Gmina graniczy na południowym zachodzie z Grimstad, na północnym zachodzie z Froland i na północnym wschodzie z Tvedestrand . Na południowym wschodzie gmina ma długą linię brzegową w kierunku Skagerrak.

**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).

## 3.8 Marketing i promocja dla sprzedaży na rynku norweskim

Forma marketingu i promocji w dużym stopniu zależy od wyboru sposobu działania na rynku zagranicznym i decyzji strategicznych firmy wchodzącej na rynek zagraniczny. Marketing i promocja są w duży zakresie uzależnione od budżetu i zasobów poświęconych na dany rynek. Wybór kontrahenta jest również ważnym elementem w kształtowaniu działań marketingowych i promocyjnych, ponieważ kontrahent może w dużej mierze wpływać na marketing i promocję. 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.

1. Pierwszym krokiem jest ustalenie zakresu oferty na dany rynek oraz przygotowanie wszelkich materiałów informacyjnych.

a. Należy przygotować ofertę składającą się z katalogu, cennika i wszelkich informacji na temat produktu i usług dostosowaną do docelowych grup odbiorców.
b. Materiały informacyjne powinny w sposób prosty, ale skuteczny przekazać przewagi produktów firmy takich jak cena, jakość i możliwości zindywidualizowania oferty dla wybranych grup docelowych.
c. Należy opisać zakres oferty zindywidualizowanej wskazując możliwości dopasowania oferty zindywidualizowanej dla grup docelowych jak branży hotelowej lub deweloperzy.
d. Należy wskazać zakres usług dodatkowych.

2. Następnie należy ustalić działania marketingowe i promocyjne mające na celu umożliwienie dostępu do Klienta z ofertą.
   a. Kontakt z potencjalnymi Klientami można zainicjować poprzez kontakty z różnymi organizacjami branżowymi i izbami handlowymi, za pomocą maili do strategicznych odbiorców i docelowych potencjalnych Klientów, lub telefonicznie, podczas spotkań branżowych np. podczas trwania targów, przez strategiczne wysyłanie materiałów informacyjnych oraz poprzez aktywność w serwisach internetowych specjalizujących się w branży motoryzacyjnej. Materiały promocyjne i informacyjne mogą być bezpośrednio wysyłane mailem do potencjalnych Klientów, pośredników itp.
   b. Współpraca z pośrednikiem na rynek skandynawski pozwala na zapewnienie wsparcie w zakresie przygotowania oferty dostosowanej do rynku i do docelowych grup. Kontrahent powinien posiadać wiedzę na temat rynku i kanałach sprzedaży pozwalając na zwiększenie efektywności działań marketingowych i promocyjnych. Kontrahent również powinien w większości odpowiadać za kontakt z Klientem na rynku zagranicznym. W zależności od warunków współpracy, kontrahent może również obsługiwać kwestie związane z gwarancją.
   c. Ważnym kanałem promocji i nawiązywania kontaktów jest Internet. W Norwegii dostęp do Internetu jest powszechny. W tym aspekcie rekomendowane jest nawiązanie współpracy z wyspecjalizowaną agencją marketingową w obszarze marketingu na portalu LinkedIn oraz marketingu w wyszukiwarce Google (SEO/ADS).

      **LinkedIn** obecnie posiada 756 milionów użytkowników indywidualnych i ponad 57 milionów użytkowników instytucjonalnych/firm. Dzięki odpowiedniej strategii pozyskiwania leadów przez portal LinkedIn, pozyskanie bezpośredniego kontaktu do osób decyzyjnych z firm na całym świecie staje się bardzo efektywne. Ważnym odnotowania jest, iż użytkownicy LinkedIn to osoby otwarte na nowe możliwości i współpracę.

      **SEO (ang. Search Engine Optimization)**, zwane również pozycjonowaniem jest najchętniej wybieraną i najbardziej efektywną formą reklamy internetowej, obejmującą złożone, kompleksowe działania techniczne i marketingowe, które w efekcie dają pożądane rezultaty. Z sondaży wynika, że google.no jest najpopularniejszą i najchętniej używaną przez Norwegów wyszukiwarką. W 2020 r. korzystało z niej blisko 98% użytkowników. Drugą pod względem popularności była wyszukiwarka Microsoft Search Bing, której używało zaledwie 2,6% użytkowników. Korzystanie z usługi Google ADS pozwala na efektywne pozycje w wynikach wyszukiwania – Google Search, ekspozycję produktów dzięki kampaniom produktowym

(PLA), wykorzystywanie reklamy banerowej o wysokim zasięgu w sieci Google Display Network.[25]

Analiza strategii komunikacyjnych wybranych firm konkurencyjnych wobec firmy, działających na rynku norweskim, wykazała, że każdy z analizowanych podmiotów (Volkswagen, Toyota, Ford) 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 wraz z informacjami handlowymi. Cenniki zazwyczaj są dostępne online. Poza witryną internetową popularnymi kanałami komunikacji są portale Facebook, Twitter, Instagram i LinkedIn, a także profile w serwisie YouTube.

**REKOMENDACJE**

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.

Działania promocyjne mogą w dużej mierze odbywać się za pomocą Internetu. Strona internetowa firmy, która w sposób zrozumiały i przejrzysty przedstawia ofertę i warunki współpracy firmy jest zawsze dużym atutem w dotarciu do Klientów zagranicznych. Strona internetowa jest wizytówką firmy, i jest często pierwszym źródłem informacji, przedstawiając ofertę i doświadczenie firmy. Warto na stronie lub w katalogach podkreślić najlepiej sprzedające się produkty i trendy według zastosowania. Wszelkie materiały informacyjne powinny współgrać ze stroną internetową.

Z uwagi na fakt, iż Norwedzy są narodem specyficznym w zakresie reklamy (często uciekają się do bardzo kontrowersyjnych kreacji) rekomendujemy nawiązanie współpracy z regionalną agencją kreatywną/marketingową. Współpraca z lokalnymi twórcami reklam i kampanii pomoże w zbudowaniu zarówno wizerunki jak i najefektywniejszym dotarciu do Klienta docelowego.

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

[25] Global Stats, Search Engine Market Share Norway

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 rynku docelowego. Udział w różnych wykładach i seminariach na temat docelowego rynku 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.

Szybki wzrost popularności samochodów elektrycznych i hybrydowych na rynku w Norwegii nie ma sobie równych. **W istocie norweska polityka polega na opodatkowaniu pojazdów z silnikiem spalinowym, a nie na dotowaniu elektrycznych**. Wprowadzono 14 różnych obostrzeń podatkowych dotyczących pojazdów, paliwa lub użytkowania dróg. Wszystkie są w jakiś sposób powiązane z emisją CO2. Pojazdy o zerowej emisji spalin (ZEV), tj. samochody elektryczne na baterie i ogniwa paliwowe, są całkowicie lub częściowo wyłączone z pierwszych dziewięciu z nich:

1. Stopniowy, jednorazowy podatek rejestracyjny od samochodów osobowych i dostawczych, z całkowitym zwolnieniem ZEV.
2. Podatek od ponownej rejestracji od sprzedaży używanych samochodów osobowych i lekkich samochodów dostawczych, przy całkowitym zwolnieniu ZEV.
3. Roczny podatek drogowy (własności) od samochodów osobowych i lekkich pojazdów użytkowych, przy czym pojazdy ZEV są całkowicie zwolnione.
4. Podatek paliwowy, nie dotyczy pojazdów ZEV.
5. Opłaty drogowe, ZEV całkowicie lub częściowo zwolnione.
6. Opłaty za prom, ze znacznie obniżonymi stawkami za ZEV.
7. Opłaty za parking publiczny, często z pełnym zwolnieniem dla pojazdów ZEV.
8. Podatek dochodowy od prywatnego użytkowania samochodów służbowych, z niższymi stawkami dla pojazdów ZEV.
9. Podatek od wartości dodanej (VAT), z całkowitym zwolnieniem ZEV.
10. Roczny podatek od własności pojazdów ciężarowych stopniowany według wagi i klasy Euro.

11. Wsparcie rządowe dla obiektów szybkiego ładowania i tankowania wodoru.
12. Bezpłatne ładowanie pojazdów typu BEV na parkingach publicznych.
13. Dotacja do nowych lekkich samochodów dostawczych z ogniwami paliwowymi lub akumulatorami.
14. Dotacje do bezemisyjnych pojazdów i maszyn o dużej ładowności

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.

**Barierą** na rynku norweskim może być także **przyzwyczajenie konsumentów do produktów norweskich** i brak skłonności do zmiany tych przyzwyczajeń. Szczególnie wyraźne jest to w przypadku produktów spożywczych, na których opakowaniu często podkreślane jest ich norweskie pochodzenie i zgodność z wysokimi norweskimi normami jakości. Konsument norweski zwraca uwagę na pochodzenie produktu, jego skład, jakość i ekologiczność, w tym traktowanie zwierząt, zrównoważenie produkcji, biodegradowalność opakowania, które powinno spełniać norweskie wymogi.

## 3.10 Środowisko otoczenia biznesu

Poniżej przedstawiono ocenę środowiska otoczenia biznesu pod względem jego oddziaływania na rynek, w tym rynek sprzedaży autobusów i minibusów. 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

**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. 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 12. Norwegia, rekomendowane wydarzenia gospodarcze**

| Wydarzenie | Kiedy | Gdzie |
|---|---|---|
| Transport Messa | 02 - 04 września 2021 | Jessheim |
| Targi motoryzacyjne w Oslo | 29 - 31 października 2021 | Lillestrøm |
| MC Messen | 04 - 06 marca 2022 | Lillestrøm |
| Automessen | 09 - 12 marca 2022 | Lillestrøm |

*Źródło: https://10times.com/top100/norway*

## 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.

Przeciętny Skandynaw należy do 3 organizacji:

- Ponad 90% Norwegów należy przynajmniej do jednego dobrowolnego stowarzyszenia.
- Budowa państwa egalitarnego.
- Umiejętność znajdowania wspólnego rozwiązania.
- Kształtowanie społeczeństwa.

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).

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.

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.

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.

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.

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.

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 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.

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.

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 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.

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.

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.

## 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).


1. Ambasada RP w Norwegii https://www.gov.pl/web/norwegia/ambasada
2. Ambasada Norwegii w RP https://www.norway.no/pl/poland/
3. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej *https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31986L0653&from=EN*
4. PKO Bank Polski https://www.pkobp.pl/
5. International Trade Center https://www.intracen.org/
6. Economist Intelligence Unit *www.eiu.com*
7. Euromonitor International *www.euromonitor.com*
8. EUROSTAT *ec.europa.eu/eurostat*
9. Główny Urząd Statystyczny *stat.gov.pl*
10. International Monetary Fund (IMF) *www.imf.org*
11. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) *www.oecd.org*
12. Ośrodek Studiów Wschodnich im. Marka Karpia *https://www.osw.waw.pl/pl*
13. Polska Agencja Inwestycji i Handlu *www.paih.gov.pl*
14. The World Bank *www.worldbank.org*
15. The World Bank Doing Business 2019 *www.doingbusiness.org* *www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/n/norway/NOR.pdf*
16. Trading Economics *tradingeconomics.com*
17. Transparency International Corruption Perception Index *www.transparency.org/cpi2018*
18. Twoja Europa - Unia Europejska *europa.eu/youreurope*
19. World Atlas *www.worldatlas.com*
20. Electrive www.electrive.com
21. Invest in Norway https://invinor.no/
22. Statistics Norway https://www.ssb.no/en
23. European Automobile Manufacturers Association https://www.acea.auto/
24. ReportLinker https://www.reportlinker.com/
25. European Automobile Manufacturers Association https://www.acea.auto/
26. Wysokie napięcie https://wysokienapiecie.pl/
27. Volkswagen https://www.volkswagen.no/no.html
28. Toyota https://www.toyota.no/
29. Ford https://www.ford.no/
30. Narodowy Bank Polski https://www.nbp.pl/
31. Światowa Rady ds. Podróży i Turystyki, https://wttc.org/
32. TrendEconomy Open Data Portal *https://trendeconomy.com/* (źródło płatne)
33. ReportLinker *https://www.reportlinker.com/* (źródło płatne)
34. EMIS *https://www.emis.com/pl* (źródło płatne)
35. IBIS World *https://www.ibisworld.com/* (źródło płatne)
36. Statista *https://www.statista.com/* (źródło płatne)

## Spis tabel

TABELA 1. NORWEGIA, WYBRANE WSKAŹNIKI GOSPODARCZE 9
TABELA 2. NORWEGIA, GŁÓWNI PARTNERZY HANDLOWI (2017) 9
TABELA 3. NORWEGIA, NAJSZYBCIEJ ROSNĄCE POWIĄZANIA HANDLOWE (2017/2016)* 10
TABELA 4. NORWEGIA, GRUPY TOWARÓW Z NAJSZYBSZYM WZROSTEM (2017/2016)* 10
TABELA 5. NORWEGIA, IMPORT, DZIAŁ 8702 CN, LATA 2018-2020 11
TABELA 6. NORWEGIA, IMPORT Z POLSKI PRODUKTÓW Z DZIAŁU 8702 NS, LATA 2018-2020 12
TABELA 7. NORWEGIA, OBROTY NETTO, KLASYFIKACJA NACE, EUR MLN 16
TABELA 8. NORWEGIA, PRZYKŁADOWY DOSTĘPNY MODEL VANA MARKI VOLKSWAGEN W OFERCIE 26
TABELA 9. NORWEGIA, PRZYKŁADOWY DOSTĘPNY MODEL VANA MARKI TOYOTA W OFERCIE 28
TABELA 10. NORWEGIA, PRZYKŁADOWY DOSTĘPNY MODEL VANA MARKI FORD W OFERCIE 29
TABELA 11. PRZEWOZY TURYSTYCZNE TRANSPORTEM SAMOCHODOWYM W WYBRANYCH KRAJACH EUROPEJSKICH (MLN) 38
TABELA 12. NORWEGIA, REKOMENDOWANE WYDARZENIA GOSPODARCZE 48

## Spis wykresów

WYKRES 1. NORWEGIA, DYNAMIKA PKB Z PROGNOZĄ ORAZ PKB PER CAPITA PPP Z PROGNOZĄ 8
WYKRES 2. NORWEGIA, LICZBA ZAREJESTROWANYCH POJAZDÓW W NORWEGII W 2020 R. WEDŁUG TYPU 14
WYKRES 3. NORWEGIA, REJESTRACJE SAMOCHODÓW ELEKTRYCZNYCH OD 01.2018 DO 01.2021 15
WYKRES 4. NORWEGIA, SPRZEDAŻ NOWYCH SAMOCHODÓW ELEKTRYCZNYCH I STANDARDOWYCH W LATACH 2013-2019 35