

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



RYNEK NORWEGII

Branża artykułów budowlanych i wykończeniowych



Listopad 2019

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 2019 r. dla producenta stolarki okiennej i drzwiowej.

Spis treści

1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA.....	3
1.1 Internacjonalizacja działalności.....	3
2. ANALIZA RYNKU.....	4
2.1 Wskaźniki makroekonomiczne dla Norwegii.....	4
2.2 Import i eksport – rynek norweski.....	6
2.3 Analiza rynku materiałów budowlanych, okien i drzwi	9
2.4 Analiza ilościowa - benchmarking.....	17
2.5 Polityka cenowa.....	22
2.6 Grupa docelowa.....	23
3. ANALIZA MOŻLIWOŚCI SPRZEDAŻY NA RYNKU NORWESKIM	24
3.1 Uwarunkowania prawne i bariery dla eksportu.....	24
3.2 Normy kulturowe i negocjacyjne	31
3.3 Rozwiązywanie konfliktów	34
3.4 Otoczenie biznesu wspierające branżę spółki.....	38
3.5 Ocena prowadzenia działalności na rynku norweskim	41
3.6 Rekomendacje w zakresie rozwoju eksportu na rynek norweski dla firmy.....	42
3.6.1 Potencjalne lokalizacje geograficzne działań firmy	42
3.6.2 Działania marketingowe i promocyjne dla sprzedaży na rynku norweskim	44
3.6.3 Rekomendowane działania w zakresie uczestnictwa w wydarzeniach branżowych	49
3.6.4 Rekomendowany plan wejścia na rynek norweski	53
3.6.5 Rekomendowane kanały sprzedaży	56
3.6.6 Weryfikacja partnerów	58
3.7 Analiza SWOT.....	60
3.8 Analiza pięciu sił Portera	62

1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

Głównym przedmiotem działalności Spółki jest stolarki drzwiowej i okiennej. Ponadto spółka zajmuje się sprzedażą materiałów budowlanych, oświetlenia LED, bram, systemów tarasowych, osłon (żaluzje, rolety, moskitiery, markizy, plisy).

Największy udział w przychodach ma obecnie sprzedaż stolarki okiennej (średnio ok. 60% wielkości sprzedaży w skali miesiąca). Natomiast rynek eksportu materiałów budowlanych jest postrzegany jako perspektywiczny dla Spółki.

Grupą docelową produktów i usług są przede wszystkim odbiorcy zagraniczni – zarówno podmioty B2B oraz klienci indywidualni. Do głównych odbiorców należy zaliczyć:

- Firmy budowlane;
- Klienci indywidualni;
- Firmy wykończeniowe i inne specjalistyczne;
- Generalni wykonawcy;
- Sklepy i salony;
- Instytucje publiczne;
- Inwestorzy.

1.1 Internacjonalizacja działalności

Spółka ma warunki, aby stać się w przyszłości skutecznym eksporterem w Norwegii. Jest to podmiot, którego założeniem jest eksport towarów z branży budownictwa (materiały budowlane, okna, drzwi). Spółka wyróżnia się doświadczoną kadrą sprzedawców na poszczególne rynki oraz obsługa klienta w języku norweskim.

Przedmiotem internacjonalizacji jest przede wszystkim handel stolarką okienną na rynki: Szwecja, Włochy, Norwegia, Rosja.

Główni odbiorcy to przede wszystkim: firmy wykończeniowe, budowlane, hurtownicy, a także klienci indywidualni. Zamówienia są indywidualizowane pod konkretne wymiary realizacji.

Firma jest zainteresowana dywersyfikacją sprzedaży produktów na rynkach zagranicznych przede wszystkim o materiały budowlane.

2. Analiza rynku

2.1 Wskaźniki makroekonomiczne dla Norwegii

Norwegia to według Banku Światowego najbogatszy kraj na świecie (stan na 2018 r.)¹. Majątek w tym zestawieniu jest mierzony pod względem zasobów, oczekiwanego dochodu obecnego i prognozowanego. Poniżej lista najbogatszych krajów według majątku przypadającego na 1 mieszkańca.

Tabela 1. 10 najbogatszych krajów na świecie według majątku przypadającego na 1 mieszkańca

Kraj	Wielkość majątku na 1 mieszkańca
Norwegia	1,67 tys. USD
Katar	1,6 tys. USD
Szwajcaria	1,487 tys. USD
Kuwejt	1,12 tys. USD
Australia	1,050 tys. USD
Kanada	1,020 tys. USD
USA	980 tys. USD
Szwecja	890 tys. USD
Dania	850 tys. USD
Holandia	790 tys. USD

Źródło: <https://avinor.no/en/aviation/news/norway-is-the-richest-country-in-the-world/>

Norwegia jest liderem indeksu gospodarek sprzyjających włączeniu społecznemu Światowego Forum Ekonomicznego z 2017 r. Indeks rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu (IDI) mierzy trzy filary rozwoju gospodarczego każdego kraju: wzrost i rozwój, włączenie i sprawiedliwość międzypokoleniową.

Tabela 2. Lista gospodarek najbardziej sprzyjających włączeniu społecznemu (stan na 2017 r.)

Kraj	Wskaźnik IDI
Norwegia	6,08
Islandia	6,07
Luksemburg	6,07
Szwajcaria	6,05
Dania	5,81
Szwecja	5,76
Holandia	5,61
Irlandia	5,44
Australia	5,36
Austria	5,35

Źródło: <https://avinor.no/en/aviation/news/norway-is-the-richest-country-in-the-world/>

¹ <https://avinor.no/en/aviation/news/norway-is-the-richest-country-in-the-world/>

Spółeczność norweska jest szacowana na 5,3 mln osób, z czego 81% mieszka w miastach. Poziom bezrobocia jest niski (poniżej 5%) i utrzymuje się na względnie stabilnym poziomie.

Tabela 3. Wskaźniki dotyczące demografii w Norwegii

Populacja w Norwegii, W tym	5,3 mln osób
Populacja żyjąca w miastach	81%
Populacja żyjąca na wsiach	19%
Bezrobocie (stan na 2Q 2019 r.)	4%

Źródło: <https://avinor.no/en/aviation/news/norway-is-the-richest-country-in-the-world/>

Gospodarka norweska jest uznawana za stabilną. Istotny procent PKB stanowią dochody z eksploatacji surowców naturalnych Norwegii, w tym: złóż ropy (blisko 12% PKB w 2018 r.) i gazu, a także innych zasobów lokalnych: ryb, lasów i minerałów. Norwegia jest także drugim po Chinach największym eksporterem owoców morza na świecie².

Norwegia gromadzi dochody państwowe z działalności sektora naftowego w największym na świecie państwowym funduszu majątkowym o wartości prawie 900 mld USD (dane na 2018 r.).

Spadki po 2014 r. w PKB są spowodowane zmniejszeniem dochodów z ropy i gazu. Prognozy dla rynku norweskiego przewidują jednak dalszy wzrost całkowitego PKB o 1,7% w 2019 r. i o 2,0% w 2020 r. w związku przede wszystkim na realizację inwestycji publicznych³.

Tabela 4. Wskaźniki makroekonomiczne w Norwegii w latach 2013- 2017

Wyszczególnienie	2013	2014	2015	2016	2017
PKB per capita (USD)	98 840	99 455	76 144	70 977	74 571
PKB (mld USD)	504	513	396	373	394
Wskaźnik wzrostu ekonomicznego (zmiana roczna w PKB, %)	1,0	2,0	2,0	1,2	2,0
Popyt krajowy (zmiana roczna %)	3,5	1,6	0,7	2,0	2,6
Konsumpcja (zmiana roczna %)	2,8	2,1	2,6	1,3	2,2
Inwestycje (zmiana roczna %)	6,3	-0,3	-4,0	5,2	3,6

Źródło: <https://www.focus-economics.com/countries/norway>.

⁹ https://www.indexmundi.com/norway/economy_profile.html

³ <https://focus-economics.com/countries/norway>

W Norwegii najwyższa stawka podatku dochodowego od osób fizycznych wynosi 47,8%, a stawka podatku dochodowego od osób prawnych wynosi do 23%. Inne podatki obejmują podatki od wartości dodanej i podatki na ochronę środowiska. Całkowite obciążenie podatkowe wynosi 38% całkowitego dochodu krajowego. W ciągu ostatnich trzech lat wydatki rządowe stanowiły 49,9% produkcji krajowej (PKB), a nadwyżki budżetowe stanowiły średnio 4,9% PKB. Dług publiczny stanowi 36,7% PKB.

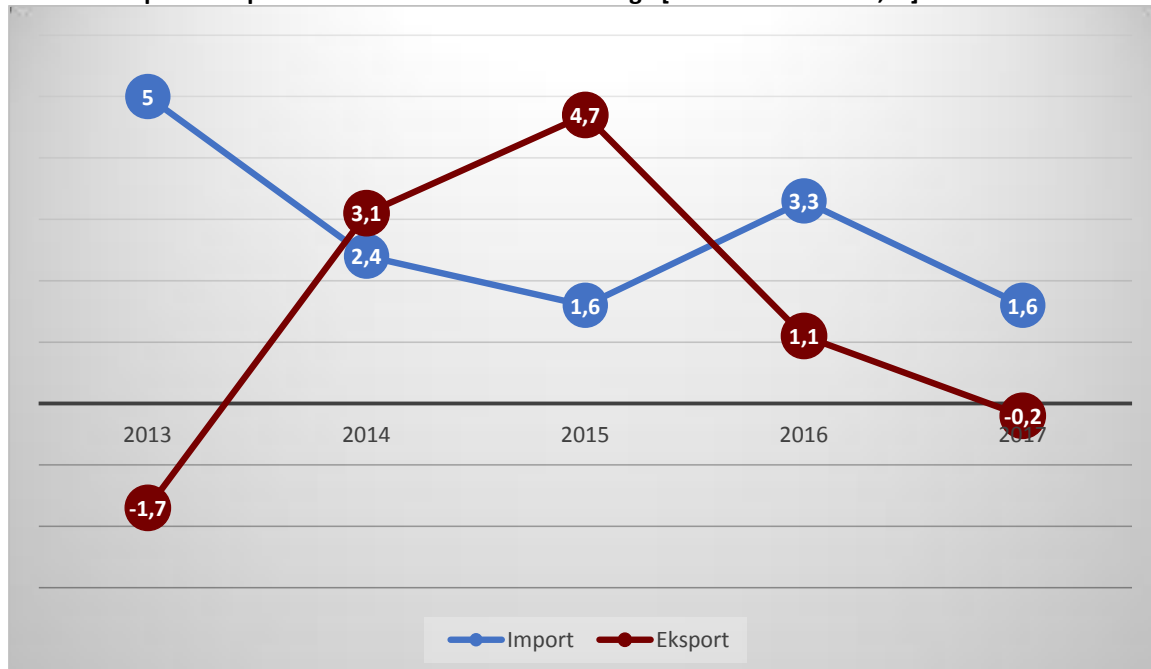
Przejrzyste i skuteczne ramy regulacyjne ułatwiają przedsiębiorczość i innowacje. Rynek pracy nie ma elastyczności, ale koszty pozapłacowe zatrudnienia nie są wysokie w porównaniu z innymi krajami.

2.2 Import i eksport – rynek norweski

Łączna wartość eksportu i importu wynosi 68,5% PKB. Średnia zastosowana stawka taryfowa wynosi 3,4%. Gospodarka korzysta z otwartości na inwestycje zagraniczne.

Poziom importu jest na względnie stabilnym poziomie. Wzrosty rok do roku są niskie, ale saldo jest dodatnie. W 2018 r. odnotowano 1,6% wzrost w stosunku do 2017 r. Z kolei w eksporcie zauważalna jest stagnacja na rynku w stosunku do lat ubiegłych.

Tabela 5. Import i eksport w latach 2013- 2017 w Norwegii [wzrost rok do roku, %]



Źródło: <https://www.focus-economics.com/countries/norway>.

W 2017 r. łączny eksport Norwegii wyniósł 101 996 020,16 tys. USD, a całkowity import 85 525 862,98 tys. USD. Zatem bilans handlowy było dodatnie i wynosił 16 450 157,18 tys. USD.

Najważniejszy partner handlowy dla Norwegii pod względem eksportu to Szwecja (78% eksportu w produktach ogółem). Z kolei pod względem importu kluczową pozycję zajmują Niemcy (86% udziału importu w produktach ogółem). Polska zajmuje 8 pozycję w eksporcie (38,21%) i 10 w imporcie (61,85%). Poziom importu przede wszystkim jest zależny od handlu surowcami naturalnymi z Norwegii (gaz, drewno, minerały, ropa, energia).

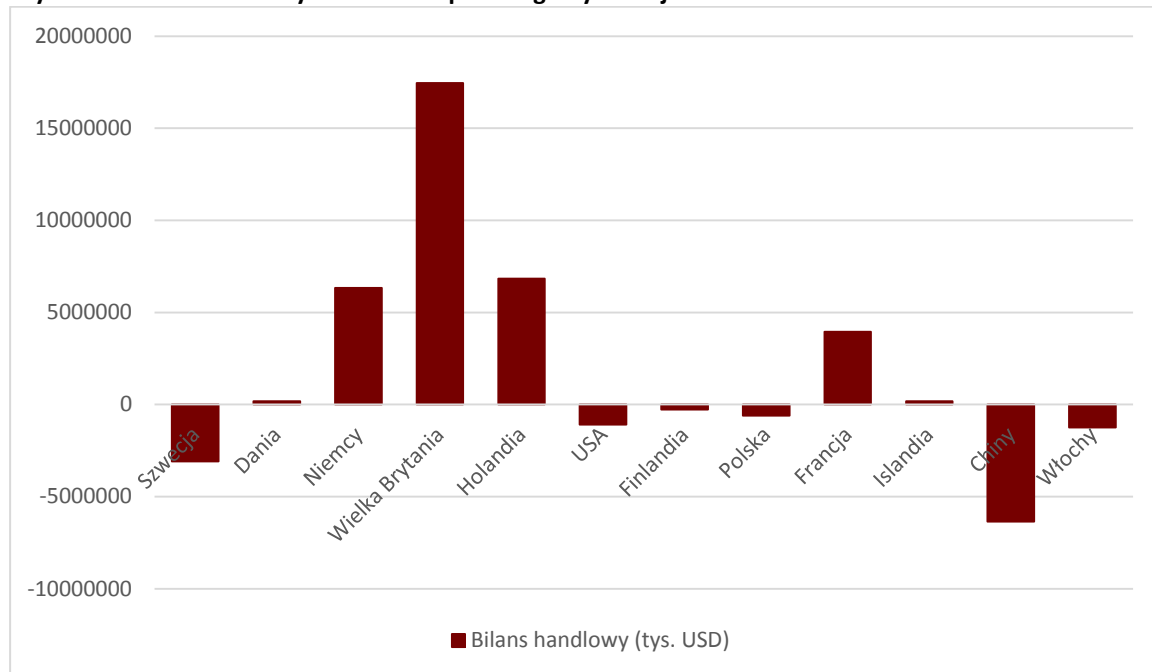
Tabela 6. Udział eksportu i importu z poszczególnych regionów na świecie (%) i saldo handlowe [stan na 2017 r.]

Wyszczególnienie	Udział eksportu w produktach ogółem (%)	Ranking – eksport	Udział importu w produktach ogółem(%)	Ranking - import	Bilans handlowy (tys. USD)
Szwecja	78,12	1	82,87	2	-3080848,07
Dania	66,18	2	81,34	4	176619,83
Niemcy	57,5	3	86,31	1	6335865,39
Wielka Brytania	52,94	4	81,59	3	17457623,43
Holandia	49,41	5	74,33	5	6841814,68
USA	44,63	6	73,9	6	-1085456,4
Finlandia	42,34	7	49,3		-271797,94
Polska	38,21	8	61,85	10	-604399,97
Francja	34,47	9	68,81	9	3957248,37
Islandia	33,65	10	33,65		181282,22
Chiny	28,49		73,87	7	-6353798,9
Włochy	32,15		70,05	8	-1244514,89

Źródło: *World Integrated Trade Solution*,
<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/NOR/Year/LTST/TradeFlow/EXPIMP#>

Należy się także przyjrzeć wielkości salda handlowego w 2017 r. Najwyższe dodatnie saldo dotyczy Wielkiej Brytanii.

Wykres 1. Bilans handlowy w 2017 r. w poszczególnych krajach



Źródło: *World Integrated Trade Solution*,
<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/NOR/Year/LTST/TradeFlow/EXPIMP#>

Wartość poszczególnych produktów eksportowych z wybranych branż w Norwegii, które miały w 2017 r. istotny udział w totalnym bilansie handlowym.

W zestawieniu top krajów eksportowych [zob. tabela powyżej] dla Norwegii największe znaczenie ma eksport paliwa. Udział powyżej 50% odnotowano dla Niemiec, Wielkiej Brytanii, Holandii i Francji. Dla materiałów surowych jest to określone dla: Danii, Holandii, Finlandii oraz Polski. W przypadku eksportu dóbr konsumpcyjnych, najwyższy udział % reprezentują: Niemcy oraz Francja.

Tabela 7. Udział wybranych kategorii w eksporcie (%): paliwo, materiały surowe, dobra konsumpcyjne [stan na 2017 r.]

Region	Udział eksportu - Paliwo (fuels, %)	Udział eksportu – materiały surowe (raw materials, %)	Udział eksportu – dobra konsumpcyjne (%)
Szwecja	38,1	32,77	24,13
Dania	44,02	54,15	17,12
Niemcy	76,34	21,49	61,93
Wielka Brytania	83,5	48,94	39,26
Holandia	60,39	53,87	14,29
USA	34,05	28,49	32,14
Finlandia	43,32	55,71	10,49
Polska	6,43	54,1	5,67
Francja	75,77	31,27	59,03

Źródło: *World Integrated Trade Solution*,
<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/NOR/Year/LTST/TradeFlow/EXPIMP#>



Kluczowa kategoria produktów importowanych to dobra konsumpcyjne, z czego istotny udział mają przede wszystkim USA (prawi 90%). Druga kategoria to produkty przemysłowe (manufacturing). Import tej kategorii z Niemiec i USA stanowi ponad 90%. Polska w tej kategorii ma łącznie ponad 85% udziału w imporcie. Co istotne, żywność nie jest marginalną kategorią dla głównych importerów.

Tabela 8 Udział poszczególnych kategorii w imporcie (%) [stan 2017 r.]

Region	Udział importu - żywność (%)	Udział importu – przemysł (%)	Udział importu – dobra konsumpcyjne (%)
Szwecja	7,97	69,63	48,05
Dania	16,32	67,04	47,93
Niemcy	4,94	90,69	47,56
Wielka Brytania	9,46	79,1	37,5
Holandia	13,66	64,4	40,44
USA	3,93	90,81	89,43
Finlandia	3	79,31	29,52
Polska	9,49	85,4	48,18
Francja	14,44	79,56	47,96

Źródło: World Integrated Trade Solution,
<https://wits.worldbank.org/CountryProfile/en/Country/NOR/Year/LTST/TradeFlow/EXPIMP#>

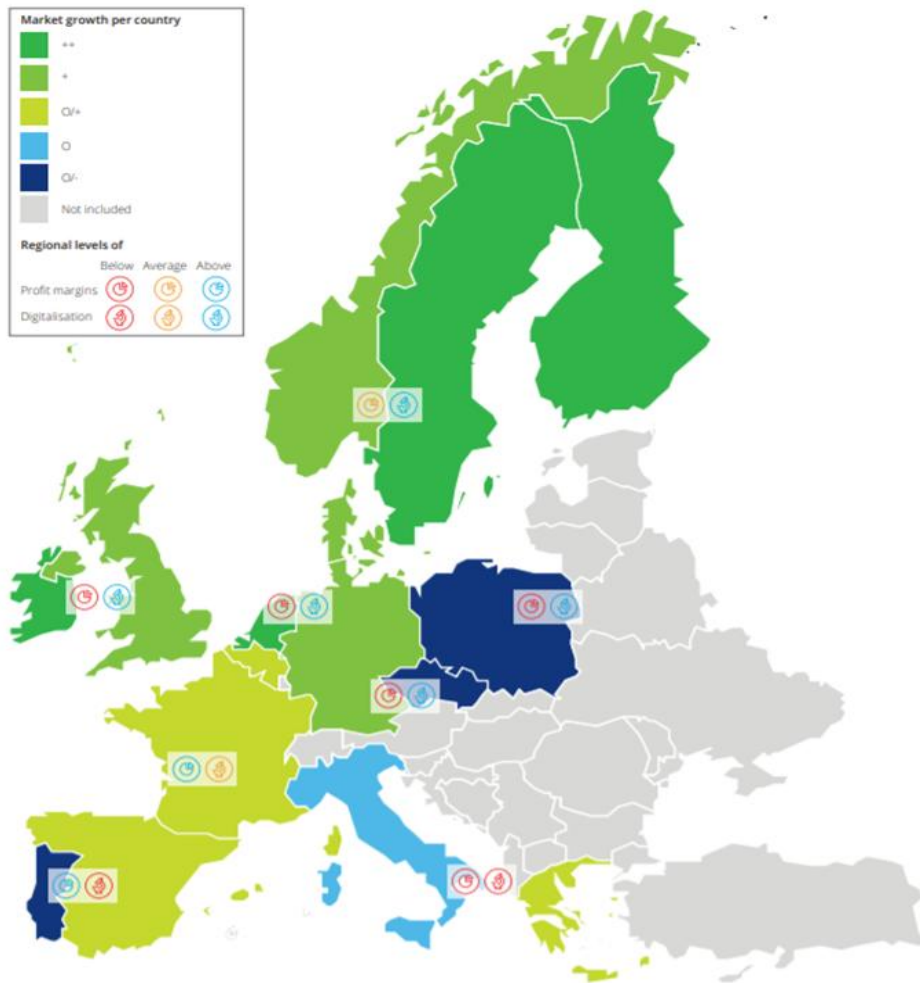
2.3 Analiza rynku materiałów budowlanych, okien i drzwi

RYNEK MATERIAŁÓW BUDOWLANYCH – NAJWAŻNIEJSZE DANE

Wzrost rynku materiałów budowlanych budowlanego był dominującym trendem w całej Europie w latach 2017- 2018. Największy potencjał wykazywały kraje skandynawskie⁴. Według poniższej mapy Norwegia i Dania mają najwyższy poziom rozwoju branży w tym okresie na tle kontynentu europejskiego.

⁴ Dane za: Construction Intelligence Center - Global Construction Outlook do 2022 r.
<https://www.premiummarketinsights.com/reports-gd/global-construction-outlook-to-2022>

Mapa 1. Mapa rozwoju rynku budowlanego w Europie [2018 r.]

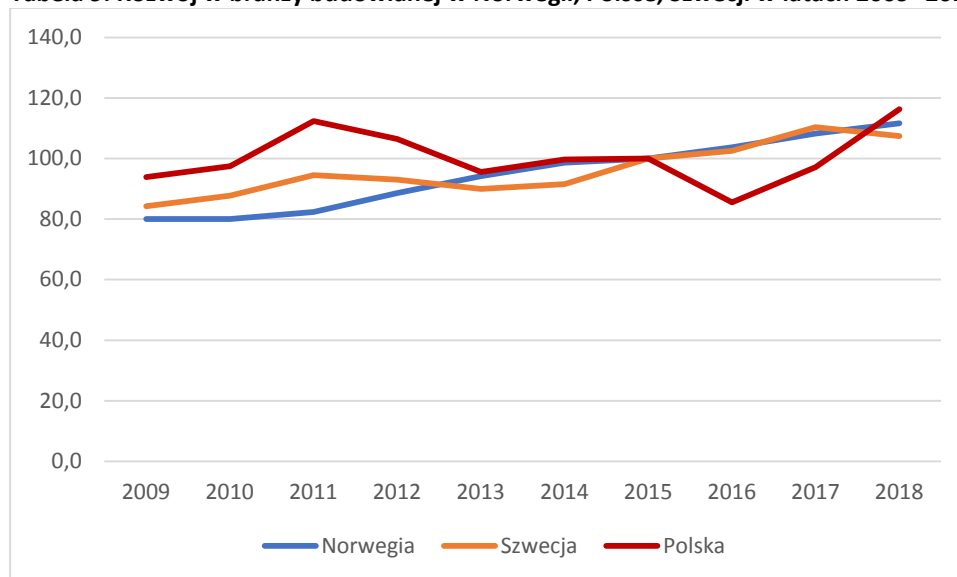


Źródło: *European Construction Monitor 2017–2018: A looming new construction crisis?* Deloitte 2019, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_European_Construction_Monitor_2017-2018.PDF

Poniżej wskazano dane dotyczące porównania wzrostu rynku budowlanego w stosunku do 2015 r. (2015= 100). W 2017- 2018 r. Norwegia była na porównywalnym poziomie co Szwecja, ale nieco poniżej Polski (o około 4 pp.).



Tabela 9. Rozwój w branży budowlanej w Norwegii, Polsce, Szwecji w latach 2009- 2018



Źródło: Eurostat, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/>

W latach 2017- 2018 odczuwalny był wzrost cen materiałów budowlanych na rynku. Po serii bankructw w okresie kryzysu gospodarczego po 2009 r., nadal odczuwalny jest na rynku niedobór podwykonawców i dostawców, co wpływa na politykę cenową⁵.

Czynnikami determinującym wzrost sprzedaży materiałów budowlanych w Norwegii są przede wszystkim inwestycje publiczne⁶. Sektor mieszkaniowy i komercyjny jest mocno zróżnicowany geograficznie i najsilniej rozwija się w Oslo.

W Norwegii budownictwo jest głównym motorem napędzającym gospodarkę, ponieważ przemysł stanowi 16% PKB⁷. Norweskie ceny mieszkań spadły w 2017 r., głównie z powodu zmniejszenia cen w okolicach Oslo. Statistics Norway prognozuje stały spadek cen mieszkań w Norwegii zarówno w 2018, jak i 2019 roku, aż do umiarkowanego wzrostu do 2020 r.⁸.

⁵ European Construction Monitor 2017–2018: A looming new construction crisis?, Deloitte 2019, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_European_Construction_Monitor_2017-2018.PDF

⁶ Eurostat, <https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/>

⁷ European Construction Monitor 2017–2018: A looming new construction crisis?, Deloitte 2019, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pl/Documents/Reports/pl_European_Construction_Monitor_2017-2018.PDF

⁸ Ibidem.



W 2016 r. całkowity obrót z przemysłu budowlanego wzrósł w Norwegii o 5,7%. W pierwszej połowie 2017 r. podniósł się jeszcze o 7,8% w porównaniu do 2016 r.

W Norwegii wyróżnia się trzy duże firmy budowlane: Veidekke, AF Gruppen, Skanska, których przychody przekraczają 10 miliardów rocznie. Transakcje M&A na rynku norweskim dotyczyły w ostatnich 3 latach średnich przedsiębiorstw budowlanych: Wexus Gruppen AS (producent i dostawca półfabrykatów do budynków modułowych). W 2016 r. połączyły się: Betonmast i Grupa Hæhre Isachsen, które obecnie stanowią 5. największą firmę budowlaną w Norwegii⁹.

Ze względu przede wszystkim na inwestycje publiczne postępuje strategia internacjonalizacji firm budowlanych. Udział transakcji transgranicznych pokazuje spadek drugi rok z rzędu, chociaż wzrosła bezwzględna liczba transakcji transgranicznych. Na przykład, VINCI, francuska grupa budowlana, zwiększył swoją działalność na takich obszarach jak: Niemcy, Wielka Brytania, Norwegia, a także penetruje nowe rynki takie jak: Bliski Wschód i kraje azjatyckie. Ponadto odnotowuje się fuzje i łączenia się przedsiębiorstw do realizacji zamówień publicznych.

Głównym ograniczeniem rynku budowlanego jest niedobór wykwalifikowanej siły roboczej w branży, co skutkuje podwyższeniem cen.

RYNEK PRODUKCJI OKIEN I DRZWI

Szacuje się, że rynek drzwi i okien w Europie osiągnie przychody w wysokości ponad 83 mld USD do 2024 r., przy wzroście CAGR wynoszącym blisko 5% w latach 2018–2024¹⁰.

Potencjał wartości rynku okien i drzwi w Norwegii można wyestymować na podstawie liczby budów w trakcie realizacji, udzielonych pozwoleń na budowę. To są największe zamówienia, które generują przychody z zakresu materiałów budowlanych. W Norwegii w 2018 r. udzielono łącznie 31 647 pozwoleń na budowę, z czego powstała powierzchnia łączna 9 675,4 tys. m².

⁹ Ibidem.

¹⁰ <https://www.prnewswire.com/news-releases/europe-doors-and-windows-market-to-reach-revenues-of-83-billion-during-the-period-20182024--market-research-by-arizton-300833710.html>



Tabela 9. Liczba udzielonych pozwoleń na budowę w Norwegii

Lata	Liczba pozwoleń na budowę	Powierzchnia użytkowa mieszkań	Powierzchnia użytkowa do pomieszczeń innych niż mieszkania
		[tys. m ²]	[tys. m ²]
2018	31647	4021,4	5654
2017	35273	4567,8	5698,1
2016	36203	4545,8	5815,7
2015	31301	4075,6	5171,6
2014	27250	3641,3	5281,9
2013	30450	4129,7	5273,7
2012	30189	4039,5	5504,6
2011	27735	3804,6	5491
2010	21145	3059,1	5726,8
2009	19748	2748,5	5042,9
2008	25950	3379,5	6205,2
2007	32520	4025,2	6023,7
2006	33314	4080,6	4969,4

Źródło: <https://www.ssb.no/en/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/byggeareal/aar>

Najważniejszym czynnikiem wzrostu rynku okien i drzwi jest energooszczędność, trendy w zakresie termomodernizacji budynków. Według analityków, przeszklone drzwi i okna drastycznie zmniejszają straty ciepła i zwiększają wydajność cieplną budynków.

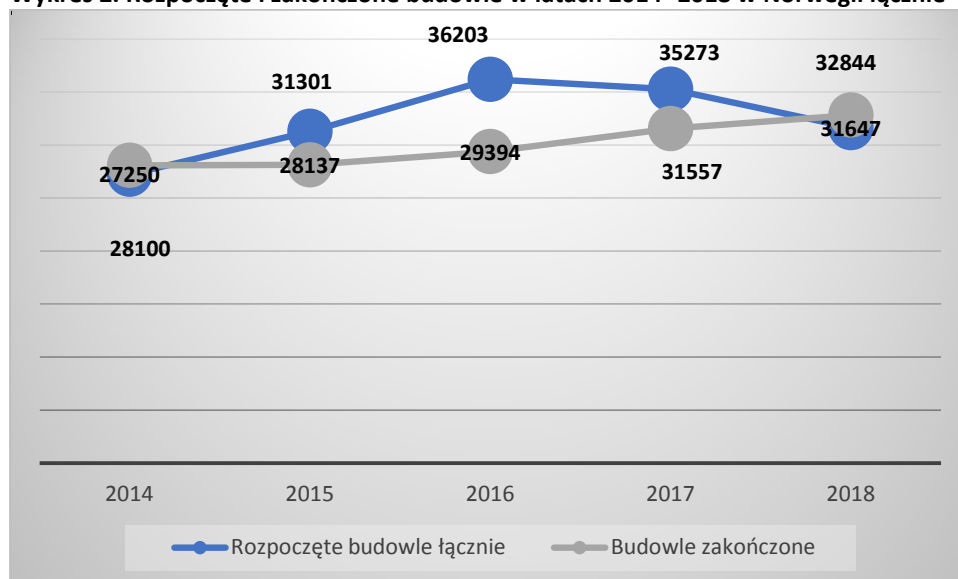
Rozwój sektora mieszkaniowego w Europie zwiększa popyt na drzwi i okna. Nowe budownictwo mieszkaniowe w Europie ma wzrosnąć o ponad 3% między 2017 a 2019 rokiem.

Przyjmując założenie, że na każde 5 m² potrzeba doświetlenia 1 okna, co daje nam wynik 1935,08 tys. okien. Przy drzwiach powinno się przyjąć wyższy metraż per 1 drzwi (np. 10 m²), co pozwala nam założyć, że potencjał wielkości rynku (szt) dla nowo wybudowanej infrastruktury to 967,54 tys. drzwi.

Trend zmian w budownictwie w latach 2014- 2018 przedstawia poniższy wykres. Liczba budów zwiększyła się w tym krótkim okresie o średnio 20% w Norwegii.



Wykres 2. Rozpoczęte i zakończone budowe w latach 2014- 2018 w Norwegii łącznie



Źródło: <https://www.ssb.no/en/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/byggeareal/aar>

Ponad 75% jednostek okien sprzedawanych w Europie Zachodniej. Rynek drzwi w Europie jest bardzo rozdrobniony ze względu na obecność kilku drobnych dostawców.

Pod względem rodzaju materiału plastik był najczęstszym wyborem z udziałem 43% w 2018 r. Lepsza wydajność cieplna jest głównym powodem zwiększonego popytu na drzwi i okna z tworzyw sztucznych i PCV.

W 2018 r. odnotowano wzrost przychodów wśród przedsiębiorców z branży budownictwa (w tym producentów okien i drzwi) o 7.1%¹¹. Liczba przedsiębiorstw budowlanych rośnie. W przypadku budownictwa mieszkalnego powstało w latach 2016-2017 - 18 nowych podmiotów. I równocześnie wzrosło także zatrudnienie (+3205 pracowników), przychód (+13 183 mln NOK).

¹¹ <https://www.ssb.no/en/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/stbygganl/aar>

Tabela 10. Liczba przedsiębiorstw, zatrudnionych, przychodu (mln NOK), wielkości produkcji (mln kr), inwestycji brutto (mln kr) w Norwegii w budownictwie w latach 2016 - 2017

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa	Zatrudnienie	Przychód (mln NOK)	Wielkość produkcji (mln kr)	Inwestycje brutto (mln kr)
41 Budownictwo - budynku					
2016	24334	83665	269298,4	268713,6	6285,4
2017	24782	87143	287535,3	286191	7866,6
41.1 Projekty budowlane					
2016	6654	5824	84489,6	84250,4	4586,4
2017	7084	6097	89543,5	88638,6	5538,8
41.2 Budowa budynków mieszkalnych i niemieszkalnych					
2016	17680	77841	184808,8	184463,2	1699
2017	17698	81046	197991,8	197552,3	2327,8
43.3 Zakończenie budowy i wykończenie					
2016	10761	23172	24848,7	24589,4	387
2017	10812	24726	26860,8	26683,8	452,4

Źródło: <https://www.ssb.no/en/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/byggeareal/aar>

Oczekuje się, że Polska i Niemcy staną się wiodącymi ośrodkami produkcji drzwi i okien w Europie. Więksi dostawcy prawdopodobnie będą realizować strategie rozwoju nieorganicznego w celu zwiększenia swojej obecności, ponieważ w regionie jest kilku drobnych dostawców.

Import produktów budowlanych w Norwegii w 2017 wzrósł prawie trzykrotnie w porównaniu do 2000 r. (o 292,6 pp.). Z kolei w 2018 r. o 238,5 w odniesieniu do 2000 r. Z kolei ceny wzrosły w tym czasie artykułów budowlanych o ok. 40 pp. To pozwala założyć, że wzrost odnosi się także do importu okien i drzwi – jako głównego towaru eksportowego¹².

Tabela 11. Zmiany wielkości importu oraz cen w latach 2017- 2018 (2000 = 100)

	Wielkość importu		Ceny	
	2017	2018	2017	2018
Towary do nakładów na środki trwałe, z wył. statki i platformy naftowe	169,7	193,7	121,6	124,6
Zużycie pośrednie	150,4	155,3	130,3	140,3
Artykuły budowlane i konstrukcje	292,6	238,5	136,7	141,8
Produkty energetyczne	144,5	166,1	202,6	250,4
Dobra konsumpcyjne	170,3	169,5	131,9	136,7

Źródło: <https://www.ssb.no/en/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/byggeareal/aar>

W tym samym okresie eksport artykułów budowlanych wzrósł o ok. 50% w latach 2017 i 2018 r. odniesieniu do 2000 r. Ceny produktów uległy zmianie +10 pp. w tym okresie.

Tabela 12. Zmiany wielkości eksportu oraz cen w latach 2017- 2018 (2000 = 100)

	Wielkość eksportu		Ceny	
	2017	2018	2017	2018
Towary do nakładów na środki trwałe, z wył. statki i platformy naftowe	152,8	176,9	109,5	98,5
Zużycie pośrednie	137,2	138,5	122,3	128,6
Artykuły budowlane i konstrukcje	151,5	154,2	110,1	110,8
Produkty energetyczne	86,1	82,5	171,9	223
Dobra konsumpcyjne	158,3	164,7	166,7	168,6

Źródło: <https://www.ssb.no/en/bygg-bolig-og-eiendom/statistikker/byggeareal/aar>

¹² Należy także pamiętać, że Spółka ma potencjał do eksportowania także innych grup produktowych budowlanych.

2.4 Analiza ilościowa - benchmarking

Branża działalności firmy nie znajduje bezpośredniego odzwierciedlenia w ogólnoeuropejskiej statystyce. Możliwym jest natomiast skonstruowanie zagregowanych danych dla wybranych, zbliżonych kategorii statystycznych. Do stworzenia benchmarking'owego opisu branży działalności Firmy w Norwegii wybrano poniższy obszar (zgodnie z klasyfikacją NACE rev. 2):

- 16.23- produkcja pozostałych wyrobów stolarskich i ciesielskich dla budownictwa- w celu opisu, popularnego w Norwegii, segmentu elementów drewnianych dla budownictwa.

Poniżej przedstawiono charakteryzująca go wartość produkcji sprzedanej oraz wielkość wartości dodanej wytworzonej przez daną branżę (agregacja branży oparta jest o kod działalności wskazany jako główny).

Tabela 13 Wielkość produkcji sprzedanej wyrobów stolarskich i ciesielskich dla budownictwa

Kraj\Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Unia Europejska (28 państw)	39 104	37 963	39 100	40 897	41 556	:
Niemcy	8 706	8 615	8 935	9 263	9 026	9 157
Wielka Brytania	4 038	4 132	4 711	6 037	5 870	:
Włochy	6 562	6 511	6 101	5 765	5 757	5 801
Szwecja	2 424	2 255	2 481	2 819	3 125	3 361
Francja	3 130	2 971	3 054	2 698	2 665	2 538
Austria	2 237	2 175	2 229	2 226	2 297	2 481
Polska	<u>1 569</u>	<u>1 692</u>	<u>1 909</u>	<u>1 891</u>	<u>1 893</u>	<u>2 107</u>
Holandia	1 442	1 230	1 289	1 460	1 675	1 732
Norwegia	<u>1 620</u>	<u>1 523</u>	<u>1 433</u>	<u>1 444</u>	<u>1 490</u>	<u>1 626</u>
Hiszpania	1 332	1 085	1 120	1 283	1 311	1 561
Finlandia	1 515	1 408	1 230	1 223	1 352	1 555
Czechy	:	:	:	1 150	1 201	1 265
Dania	972	934	925	965	982	:
Belgia	930	801	806	722	737	808
Estonia	469	517	592	649	726	791
Rumunia	648	686	:	656	652	:
Portugalia	352	335	352	384	390	421
Irlandia	233	211	225	288	293	391
Węgry	237	242	248	275	290	320
Słowenia	238	231	219	224	251	279
Łotwa	129	158	163	149	249	277
Litwa	146	174	209	230	269	273
Słowacja	156	131	215	225	195	236
Chorwacja	73	72	83	89	113	135
Grecja	184	123	84	84	87	95
Bułgaria	23	25	23	25	22	26

Źródło: Eurostat, Annual detailed enterprise statistics- industry and construction; Dane w mln Euro

Tabela 14 Wartość dodana wytworzona przez podmioty produkujące wyroby stolarskie i ciesielskie dla budownictwa

Kraj\Rok	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Unia Europejska (28 państw)	12 900	12 455	12 845	13 827	14 035	:
Niemcy	2 851	2 930	3 100	3 170	3 146	3 280
Wielka Brytania	1 797	1 602	1 818	2 621	2 515	:
Włochy	1 916	1 987	1 890	1 851	1 848	1 878
Szwecja	743	727	742	840	920	973
Francja	1 038	943	894	812	811	890
Austria	795	775	793	800	822	885
Polska	<u>417</u>	<u>465</u>	<u>519</u>	<u>516</u>	<u>561</u>	<u>623</u>
Holandia	537	391	412	477	560	583
Norwegia	<u>587</u>	<u>532</u>	<u>481</u>	<u>487</u>	<u>504</u>	<u>536</u>
Hiszpania	474	434	406	443	429	526
Czechy	:	:	:	394	406	422
Finlandia	389	366	349	357	368	394
Dania	329	329	338	345	348	:
Belgia	262	236	246	207	222	213
Estonia	132	136	163	170	188	196
Portugalia	122	124	128	143	146	156
Rumunia	178	187	:	147	138	:
Irlandia	66	72	88	99	123	155
Węgry	69	72	74	81	84	95
Słowenia	81	76	73	79	83	87
Litwa	44	52	63	72	90	84
Łotwa	35	44	44	41	63	71
Słowacja	58	36	62	67	57	66
Chorwacja	27	22	30	33	37	45
Grecja	60	30	19	18	19	22
Bułgaria	6	7	7	2	6	7

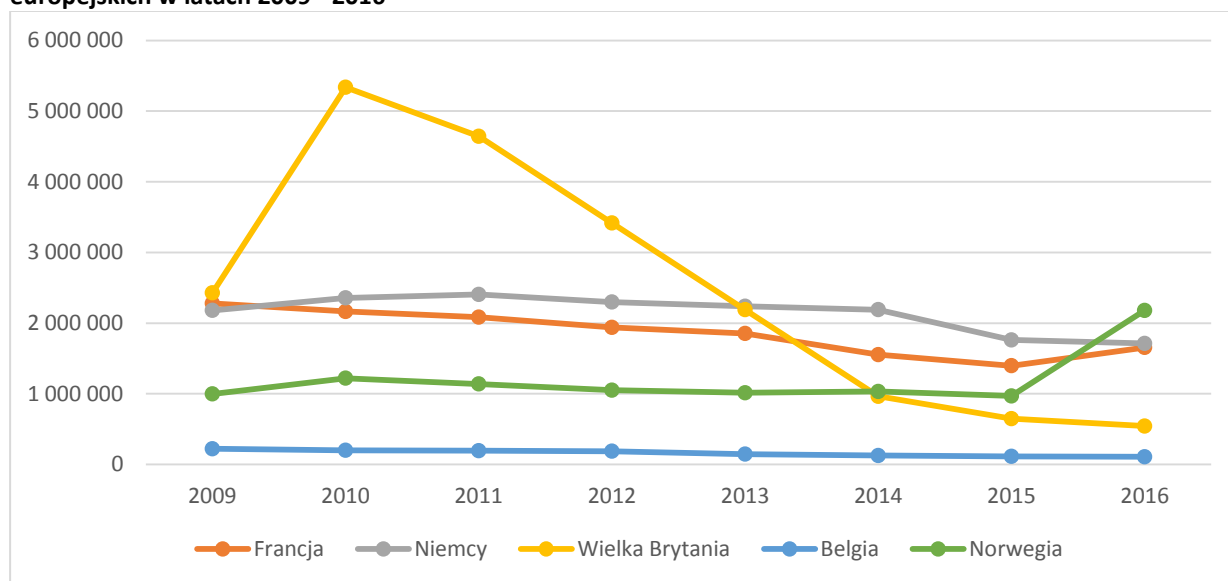
Źródło: Eurostat, Annual detailed enterprise statistics- industry and construction; Dane w mln Euro

Na podstawie dwóch powyższych wykresów można zauważyć, iż Norwegia jest 9 co do wielkości rynkiem europejskim wyrobów stolarskich i ciesielskich. W badanych latach wielkość produkcji sprzedanej była na praktycznie stałym poziomie rosnąc wyłącznie o 0,24% w skali roku (CAGR). Zaś łącznie na przestrzeni lat 2012-2017 o 0,36%. Dla porównania rynek polski odznaczał się kolejno: CAGR- 6,23% oraz wzrostem w latach 2012-2017 wynoszącym 34,3%. Powyższe dane świadczą o dojrzałości norweskiego rynku.

Kluczowym elementem, który należy podkreślić jest fakt, iż powyższe dane opisują szerszą kategorię produktową, niż wyłącznie okna i drzwi drewniane. Ze względu na relatywnie wysokie koszty pracy Norwegia nie jest, w ogólnym ujęciu, europejskim zagłębiem produkcyjnym, co sprawia, iż wraz ze wzrostem skali agregacji danych danego wskaźnika Norwegia prawdopodobnie będzie zajmowała niższe miejsca w rankingach (ustępując „zagłębiom” produkcyjnym lub krajom o większym popycie wewnętrznym wynikającym z ogólnych czynników makroekonomicznych- np. populacja). Ze względu na powyższe przeciwności należy ocenić, iż kondycja rynku norweskiego jest dobra, zaś segment okien i drzwi drewnianych odznacza się znaczącym i stabilnym popytem wewnętrznym generowanym przez rynek, w tym silną preferencje rynku do okien i drzwi drewnianych.

Uzupełniająco na poniższych wykresach zaprezentowano produkcję w ujęciu ilościowym dla poszczególnych typów okien na podstawie danych Eurostat opartych na rozszerzającej w stosunku do powyższej nomenklaturze PRODCOM.

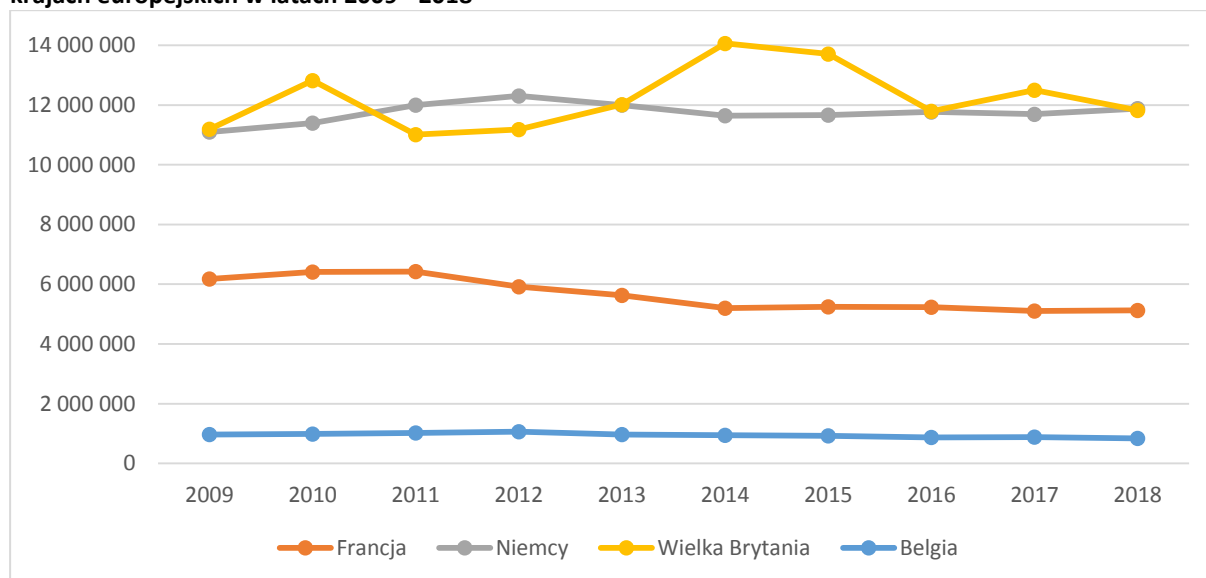
Rysunek 1 Ilość drewnianych okien oraz okien francuskich z ramami wyprodukowanych w wybranych krajach europejskich w latach 2009 - 2016



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, Dane w sztukach.

Na wykresie zauważalny jest nagły wzrost produkcji w Wielkiej Brytanii (ponad dwukrotny wzrost ilości produkowanych okien między 2009 a 2010 rokiem), jak i nieco bardziej wyrównany spadek aż do ilości około 500 000 okien rocznie. Dla pozostałych krajów występuje tendencja spadkowa (Niemcy, Francja) lub trend stały (Belgia). Na rynku norweskim można zaobserwować nagłe ożywienie między rokiem 2015 a 2016, gdy produkcja wzrasta do ok. 2,1 mln okien.

Rysunek 2 Ilość wyprodukowanych plastikowych drzwi z uchwytnymi oraz okien z ramami w wybranych krajach europejskich w latach 2009 - 2018



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat.

Na powyższym wykresie można zauważyć, że jednymi z największych producentów plastikowych drzwi oraz okien w Europie są Niemcy oraz Wielka Brytania (łącznie produkują ponad 20 mln okien). PRODCOM podaje dane o produkcji plastikowych okien i drzwi w Norwegii dla 3 poniższych lat¹³:

- ❖ 2009 – 38 587 sztuk;
- ❖ 2013 – 22 488 sztuk;
- ❖ 2017 – 7 142 sztuki.

Powyższe dane uwidaczniają orientację norweskiego rynku na produkty drewniane (ekologiczne) oraz rosnącą pozycję Norwegii w przedmiotowym segmencie rynku okien i drzwi.

¹³ Database – Eurostat [w:] <https://ec.europa.eu/eurostat/web/prodcom/data/database> (09.09.2019)

Tabela nr 15. Prawdopodobieństwo zawiązania walki konkurencyjnej, siła jej oddziaływania oraz sposób rywalizacji między spółkami z branży budownictwa w Norwegii

Nazwa spółki	Prawdopodobieństwo zawiązania walki konkurencyjnej	Siła jej oddziaływania	Sposób rywalizacji
x	5 – wysokie prawdopodobieństwo zawiązania walki konkurencyjnej ze względu na podobną ofertę, kanały dystrybucji; różnicujące są przewagi konkurencyjne związane z cechami jakościowymi, szybkość realizacji zamówienia, intensywność promocji firmy w kanałach omnichannel.	4- wpływa na wynik firmy	Dywersyfikacja kanałów dotarcia do klientów; nawiązanie silnych partnerstw strategicznych z podmiotami, które pozwolą na wygenerowanie powtarzalnego przychodu
y	5 – wysokie prawdopodobieństwo zawiązania walki konkurencyjnej ze względu na podobną ofertę, kanały dystrybucji; różnicujące są przewagi konkurencyjne związane z cechami jakościowymi, szybkość realizacji zamówienia, intensywność promocji firmy w kanałach omnichannel.	4- wpływa na wynik firmy	Dywersyfikacja kanałów dotarcia do klientów; nawiązanie silnych partnerstw strategicznych z podmiotami, które pozwolą na wygenerowanie powtarzalnego przychodu
z	5 – wysokie prawdopodobieństwo zawiązania walki konkurencyjnej ze względu na podobną ofertę, kanały dystrybucji; różnicujące są przewagi konkurencyjne związane z cechami jakościowymi, szybkość realizacji zamówienia, intensywność promocji firmy w kanałach omnichannel.	4- wpływa na wynik firmy	Dywersyfikacja kanałów dotarcia do klientów; nawiązanie silnych partnerstw strategicznych z podmiotami, które pozwolą na wygenerowanie powtarzalnego przychodu

Źródło: Opracowanie własne.

Strategia konkurencji powinna opierać się przede wszystkim na dywersyfikacji kanałów dotarcia do klienta. Rekomendowane jest oparcie planu marketingowego i sprzedażowego na kanałach

partnerskich. To może zdecydowanie podnieść efektywność sprzedaży do klientów docelowych poprzez wygenerowanie powtarzalnego przychodu. Istotna jest zatem polityka i program partnerski.

2.5 Polityka cenowa

Stolarka okienna i drzwiowa, która jest głównym przedmiotem działalności, podlega indywidualnej wycenie pod konkretne zamówienie. Kryteria to nie tylko rynek i realia cenowe w Norwegii, ale przede wszystkim koszty produkcji, w tym wydatki na personalizowane zmiany do realizacji.

Analizując strony dystrybutorów okien i drzwi w Norwegii, zwraca się uwagę na sposób opisywania oferty i budowania strategii cenowej. Poniżej zestawiono elementy wyróżnione na stronach internetowych jednych z największych dystrybutorów, które są przedmiotem ofertowania:

- HWindow (Oslo) - <https://www.hwindow.com/>;
- NorDan - <https://www.nordan.co.uk/>.

Tabela 16. Kryteria mające wpływ na politykę cenową

Kryterium ofertowania	HWindow	NorDan
Parametry techniczne	Szczegółowa oferta	Szczegółowa oferta
Kryteria środowiskowe	Szczegółowy opis produkcji z zachowaniem zrównoważonego rozwoju	Opisany pozytywny wpływ na środowisko samego produktu (a nie jego sposobu produkcji)
Bezpieczeństwo	Mocno podkreślone w ofercie	Mocno podkreślone w ofercie
Elastyczność w projektowaniu	Wskazywanie na otwartość na klienta	Mocno zaakcentowana postawa prokliencka
Portfolio produktowe	Przedstawione pełne portfolio produktowe z charakterystyką techniczną	Pełne portfolio produktowe ze wskazaniem usług towarzyszących (montaż)
Czas dostawy	Brak informacji na stronie internetowej.	Brak informacji na stronie internetowej

Źródło: Opracowanie własne.

Porównując strony internetowe dystrybutorów okien i drzwi na terenie Norwegii, należy zwrócić uwagę na aspekty przede wszystkim jakościowe produktu (parametry techniczne, bezpieczeństwo, aspekty prośrodowiskowe). Natomiast kryteria takie jak: czas dostawy nie są elementem oferty. Podobnie brak informacji na temat wyceny poszczególnych okien i drzwi. Każda z nich jest estymowana indywidualnie pod zamówienie. Jest to przedmiot know how przedsiębiorstwa. Należy zwrócić uwagę, że w formule współpracy B2B wycena poszczególnych produktów jest przede wszystkim oparta o wolumen sprzedaży. Cena maleje wraz ze wzrostem ilości zamawianych

produktów. Przy współpracy z dużymi, norweskimi dystrybutorami, składającymi okazałe zamówienia może pozwolić sobie na korzyści płynące ze skali sprzedaży, jak przykładowo niższy koszt transportu.

Zalecane jest zatem rekonesans wyceny okien wśród producentów okien i drzwi działających na rynku norweskim. Jednak analizując oferty ze stron internetowych, pojawia się refleksja na temat tego, że kryteria: czas i cena nie są zawsze pierwszoplanowe i nie decydują wprost o zakupie.

Kluczowe we właściwym zrozumieniu polityki cenowej jest rozróżnienie na politykę cenową kierowaną do kanału współpracy B2B oraz B2C. W przypadku pierwszego z kanałów ceny winny być ustalane zawsze indywidualnie, między innymi w zależności od wolumenu zamówienia, przyszłego potencjału współpracy z danym partnerem czy dodatkowych warunków transakcji (czas płatności, transport, etc.). W przypadku współpracy z odbiorcą końcowym możliwe jest podjęcie statystycznej analizy cen.

Ponieważ na dzień sporządzania analizy produkty firmy w Norwegii sprzedawane są głównie w modelu B2B należy rozważyć podjęcie działań analizy polityki cenowej dla kanału B2C w momencie podjęcia przez firmę strategicznej decyzji wejścia do tego kanału. Do wstępnego rozeznania cen pomocne mogą okazać się strony e-commerce oferujące produkty zbliżone do produktów firmy.

Poniżej zamieszczono wybrane ceny poszczególnych produktów.

Podsumowując:

Na podstawie powyższego wycinka rozeznania cen okien i drzwi na rynku norweskim i polskim oraz wykonanych analiz należy stwierdzić, iż w ogólnym ujęciu produkty te na rynku norweskim w kanale B2C charakteryzują się zdecydowanie wyższymi cenami niż w Polsce. W zależności od określonej kategorii produktowej ceny te mogą być nawet 10-krotnie wyższe (dla produktów najwyższej jakości lub ekskluzywnych). Należy spodziewać się, iż w ujęciu ogólnym wzrost cen produktów na rynku norweskim w stosunku do rynku polskiego będzie wynosił od około 1,5 do około 6-krotności. Są to jednak ogólne szacunki i ich wartości będą różniły się w zależności od regionu, sieci sprzedaży, czy rodzaju produktu.

2.6 Grupa docelowa

Grupa potencjalnych i obecnych klientów Firmy na rynku norweskim obejmuje przede wszystkim:

1. **Klientów B2B** – są to przede wszystkim: hurtownie, firmy wykonawcze, firmy budowlane i inne powiązane z branżą budowlaną (sprzedają materiałów budowlanych oraz stolarki okiennej i drzwiowej). Rekomendowane jest rozszerzenie grupy odbiorców o deweloperów, spółdzielnie

mieszkaniowe oraz wspólnoty, które mogą wpływać na wybór dostawcy oferującego najlepsze warunki przy określonym wolumenie zamówień.

2. **Klientów indywidualnych** – indywidualne gospodarstwa domowe, właściciele nieruchomości. Ci klienci bezpośrednio decydują o konkretnym zamówieniu. Wielkość zamówienia najczęściej to kilka sztuk okien.

Konsumenci powinni być edukowani o swoich prawach i oczekiwaniach w stosunku do producenta, w tym oczekiwaniu deklarowanych parametrów zgodnych z zamówieniem, w tym:

- Weryfikacji obowiązkowego oznakowania (przede wszystkim CE, potwierdzający zgodność z przepisami UE lub znak budowlany, który oznacza zgodność z przepisami krajowymi);
- Sprawdzenie informacji towarzyszącej wyrobowi. Powinny się w nich znaleźć m.in.: nazwa i adres producenta, nazwa wyrobu i jego zastosowanie, właściwości użytkowe, np. współczynnik przenikania ciepła, odporność na ogień, przepuszczalność pary wodnej;
- Zastosowanie produktu – sprawdzenie konkretnego przeznaczenia oraz zgodności z wymaganiami (przepisami technicznymi). Norweski nadzór budowlany udziela takich informacji elektronicznie;
- Możliwość reklamowania wadliwych towarów.

Rynek norweski jest napędzany przez procesy termomodernizacji budynków, zainteresowanie zmniejszenia emisji CO₂ do atmosfery. W tym zakresie szczelność okien i deklarowane parametry stolarki mają kluczowe znaczenie dla osiągnięcia zakładanych rezultatów.

Klienci norwescy przywiązani są do jakości produktów. Dostarczenie wadliwych towarów to przede wszystkim ryzyko reputacyjne, które może być bardzo kosztowne dla Spółki ze względu na utratę potencjalnych zamówień ze względu na szkodę.

3. Analiza możliwości sprzedaży na rynku norweskim

3.1 Uwarunkowania prawne i bariery dla eksportu

Przy wejściu na rynek norweski przez Firmę należy wziąć pod uwagę następujące czynniki prawne:

1. Pomiędzy krajami UE a Norwegią działa strefa wolnego handlu.

Norwegia nie należy do Unii Europejskiej, więc nie dotyczą jej porozumienia o wewnątrzspółnotowym obrocie towarów. Jest jednak członkiem w Europejskim Obszarze Gospodarczym (EOG). Stąd pomiędzy krajami Unii Europejskiej a Norwegią działa strefa wolnego handlu¹⁴.

Sprawami związanymi z importem i eksportem zajmuje się Norweski Urząd Celný (Tolldirektoratet). Na stronach internetowych urzędu (www.toll.no) i poprzez kontakt elektroniczny można uzyskać szczegółowe informacje, dotyczące przepisów obowiązujących w konkretnych sytuacjach.

Firma zatem może operować na rynku norweskim bez dodatkowych certyfikacji. Wystarczy spełnienie norm europejskich (przede wszystkim CE).

2. Opłaty celne w Norwegii.

Import dóbr do Norwegii, poza standardowymi przepisami celnymi, obłożony jest pewnymi wyjątkami, które nakładają specjalne opłaty lub wymagają dodatkowych zezwoleń. Najważniejszymi dokumentami przy imporcie dóbr do Norwegii jest:

- **deklaracja celna** - może być złożona elektronicznie w systemie TVINN lub w wersji tradycyjnej na dokumencie zwanym w skrócie SAD¹⁵;

specyfikacja towaru wraz z zaznaczeniem kraju pochodzenia.

Występują trzy główne typy opłat, które należy uiścić w zależności od importowanego towaru:

- **cto** – zdecydowana większość towarów jest zwolniona z cła, na mocy umów międzynarodowych. Główne typy produktów, na które nałożone są taryfy celne, to tekstylia (np. odzież) i produkty rolno-spożywcze. Produkty Firmy według danych na stronie urzędu celnego (www.toll.no) jest zwolnione z opłat celnych.
- **VAT** – główna stawka podatku od towarów i usług w Norwegii to 25%, natomiast produkty spożywcze są obłożone stawką 15%. Jeśli importer jest płatnikiem VAT w Norwegii, to ten podatek raportuje i rozlicza w swojej deklaracji do Urzędu Skarbowego. Pozostałe podmioty i

¹⁴ European Commission, Trade, <https://madb.europa.eu/madb/>

¹⁵ Wersje elektroniczne są dostępne tutaj: <https://www.toll.no/no/bedrift/tvinn/>

osoby prywatne są zobowiązane do zapłaty tego podatku bezpośrednio do Norweskiego Urzędu Celnego. Import, którego wartość wynosi poniżej 350 NOK, jest zwolniony z VAT.

- **Opłaty specjalne** – dotyczy kilku grup towarów, do których zaliczają się np.: samochody używane, czekolada, cukier, wyroby tytoniowe, napoje alkoholowe. Na liście w chwili obecnej nie ma przedmiotu działalności Spółki.

Specjalne zezwolenia i restrykcje obowiązują przy imporcie: alkoholu, wyrobów tytoniowych, lekarstw, odpadów, produktów rolno-spożywczych, chemikaliów, materiałów wybuchowych i broni¹⁶.

Nie ma w tym momencie restrykcji obejmujących import do Norwegii stolarki okiennej, drzwiowej, materiałów budowlanych.

Tym samym Firma według wstępnej analizy prawnej jest zwolniona z opłaty celnej. Ponadto stawka podatku VAT na stolarkę okienną i drzwiową wynosi 25%. Nie zidentyfikowano innych opłat cyklicznych, które mają wpływ na wartość zamówień Firmy.

3. Brak ulg podatkowych.

Regulacje rządowe, dotyczące zagranicznych podmiotów, chcących zainwestować w Norwegii, nie ustanawiają barier dla przedsiębiorców poza kluczowymi sektorami gospodarki, gdzie stosowane są praktyki protekcyjności. W Norwegii nie występują szczególne ulgi podatkowe dla inwestorów, zarówno krajowych jak i zagranicznych. Niemniej jednak obszary północnej Norwegii, które są słabiej zurbanizowane, oferują ulgi w zakresie składek na ubezpieczenie socjalne, niższe stawki podatkowe i dodatkowe ulgi dla osób prywatnych.

4. Wynagrodzenia pracowników w Norwegii są wysokie.

Pracownicy w Norwegii mogą liczyć na jedne z najwyższych w Europie stawek za pracę, jednak dla pracodawców oznacza to wysokie koszty pracy. Szacunkowo określa się, że stawki te są ok. sześciokrotnie wyższe niż w Polsce.

Należy pamiętać, że zasady dotyczące wynagrodzeń dotyczą także zagranicznych podmiotów, które są zobowiązane do stosowania prawa pracy i wynagrodzenia takiego, jakie obowiązuje pracownika lokalnego.

5. Przepisy podatkowe są określane jako proste.

¹⁶ www.toll.no

Przepisy podatkowe są uznawane przez zagranicznych inwestorów jako proste. Zaś administracja jest w dużej mierze zdigitalizowana, co jest ważne przy możliwości korespondencji, składania dokumentów w wersji elektronicznej.

Większość spraw, w tym założenie, prowadzenie i rozliczanie firmy, można przeprowadzić drogą elektroniczną. Podobnie system ubezpieczeń społecznych nie jest skomplikowany, a stawki nie są bardzo wysokie.

Średnio czas rejestracji działalności gospodarczej to mniej niż 1 dzień, a opłaty rejestracyjne kształtują się następująco:

- Jednoosobowa działalność gospodarcza: 2250 NOK,
- spółka z ograniczoną odpowiedzialnością: 5570 NOK¹⁷.

Warto też mieć na uwadze istniejące dotacje, o które można aplikować do Innovation Norway (pożyczki, dotacje, gwarancje). Różnego rodzaju wsparcie finansowe oferują tzw. Støtteordninger¹⁸.

Najczęstsze bariery, z jakimi borykają się zagraniczni przedsiębiorcy to:

- bariera językowa,
- wysokie koszty pracy,
- warunki klimatyczne,
- logistyka, w tym koszty transportu na obszarach słabo zurbanizowanych,
- duża zależność gospodarki od sytuacji na rynku ropy i gazu¹⁹.

6. Zamówienia publiczne

Z racji członkostwa Norwegii w Europejskim Obszarze Gospodarczym (EOG) prawo dotyczące zamówień publicznych zostało zunifikowane z zasadami panującymi w Unii Europejskiej. Kompleksowa obsługa zamówień publicznych, możliwość składania ofert itp. jest zdigitalizowana i odbywa się za pośrednictwem strony www.doffin.no.

Całkowita suma wydatków na przetargi sektora publicznego, które zostały przeprowadzone na mocy prawa o zamówieniach publicznych, wyniosła w 2017 r. 500 mld NOK. Ponad 50% stanowiły przetargi na inwestycje budowlane i drogowe.

¹⁷ Dane na podstawie: www.toll.no

¹⁸ Ibidem.

¹⁹ *Norwegia. Przewodnik po rynku*, Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A, Warszawa 2018, www.paih.gov.pl

W 2017 roku przeprowadzono 15956 konkursów zorganizowanych zgodnie z prawem o zamówieniach publicznych. Pokazuje to skalę wydatków publicznych i możliwości realizacji projektów dla administracji państwowej i samorządowej.

Ustawę o zamówieniach publicznych stosuje się do wszystkich planowanych wydatków, których kwota przekracza 100 000 NOK netto. Konkursy muszą być przeprowadzone zgodnie z podstawowymi zasadami uczciwej konkurencji, równego traktowania, przewidywalności, sprawdzalności i proporcjonalności.

Należy zwrócić uwagę na to, że w Norwegii jednym z obowiązkowych kryteriów wyboru ofert są korzyści dla społeczeństwa i środowiska naturalnego²⁰.

7. Certyfikacja produktów

Każde przedsiębiorstwo produkujące, wytwarzające lub konstruujące dobra dla sektora budowlanego w Norwegii musi przestrzegać TEK (Norweskie Prawo Budowlane). TEK jest w dużej mierze regulacją funkcjonalną. Oznacza to, że wymagania techniczne zostały określone w formie funkcji lub wydajności we wszystkich istotnych obszarach. Wymagania dotyczące funkcji zostały opisane w wytycznych do norweskich przepisów budowlanych w formie jakościowej lub ilościowej wydajności. Te jakościowe lub ilościowe wyniki definiuje się jako wstępnie zaakceptowane. Wobec tego, przestrzegając tych wstępnie przyjętych właściwości, uznaje się norweskie przepisy budowlane za spełnione. W obszarach, w których TEK wyraża wymagania dotyczące funkcji, wstępnie zaakceptowana wydajność w wytycznych musi wyrażać mierzalną wydajność lub weryfikowalną jakość. Przykładowe zastosowanie TEK w praktyce przedstawiono poniżej.

Sekcja 13–7 TEK – w sekcjach 13–7 stwierdza się, że konstrukcje muszą być zaprojektowane i wykonane w taki sposób, aby poziomy hałasu powodowane uderzeniami i hałas przenoszony przez konstrukcję z obszaru użytkownika były zmniejszone, aby gwarantowały akceptowalny oraz zadowalający poziom głośności. Wytyczne określają wstępnie przyjęte parametry: w tym konkretnym przypadku jest to klasa hałasu C w NS 8175: 2012 Warunki akustyczne w budynkach - Klasyfikacja akustyczna różnych typów budynków spełnia wymagania dotyczące izolacji akustycznej.

Standardami TEK, które powinny być spełnione dla producentów z branży okiennej są między innymi:

²⁰ www.doffin.no

- ❖ NS-EN 14351-1: 2006 + A2: 2016 + NA: 2017 – Okna i drzwi – Norma wyrobu, właściwości użytkowe - Część 1: Okna i zewnętrzne zestawy drzwi dla pieszych. Ta norma europejska określa niezależne od materiału właściwości użytkowe, z wyjątkiem odporności na ogień i dymoszczelności, które mają zastosowanie do okien (w tym okien dachowych, okien dachowych o zewnętrznej odporności ogniowej i okien o wysokości drzwi), zewnętrznych zestawów drzwi dla pieszych (i ich zespołów, w tym nieoprawione szklane drzwi, drzwi ewakuacyjne i ekrany);
- ❖ współczynnik przenikania ciepłego (określany również nazwą U value, wartość U) – służy do pomiaru szybkości przenikania ciepła w ścianach, oknach, drzwiach, podłogach i dachach. Wartość U, zwykle wyrażana jest w W/m²K (waty na metr kwadratowy na stopień Kelvina) i opisuje przenoszenie ciepła w watach na metr kwadratowy elementu budynku, takiego jak ściana, podłoga lub dach w przypadku gdy temperatura z jednej strony elementu zmieni się o jednostkę. Istnieją 3 rodzaje wartości U dla okien i drzwi:
- ❖ U_f - odnosi się do wartości U samej ramy okiennej bez szkła, zależy od projektu profilu ramy, zastosowanego materiału, liczby komór w profilu, użytej bariery termicznej (dotyczy okien aluminiowych) oraz rodzaju i liczby uszczelek oszklenia i uszczelek pogodowych.
- ❖ U_g - odnosi się do wartości U samego szkła i zależy od jego specyfikacji. Zmienne obejmują rodzaje i grubości zastosowanego szkła, rodzaj szyny dystansowej, wielkość szczeliny między szybami oraz to, czy przestrzeń między szybami jest zalana gazem (zwykle jest to argon, a czasem krypton),
- ❖ U_w - odnosi się do połączonej wartości U ramy i szkła (czasami dla drzwi stosuje się U_d zamiast U_w). Niższa wartość U oznacza dobrze izolowany budynek, podczas gdy wyższa wartość wskazuje, że budynek charakteryzuje się słabą wydajnością cieplną. Norma U_w dla Norwegii to 0,8W/m²K dla okien oraz drzwi zarówno dla domów jednorodzinnych jak i budynków mieszkalnych (1,2 W/m²K według normy TEK10).

Jednym z ważniejszych certyfikatów, który można uzyskać w Norwegii jest Nordic Ecolabel (znany również pod nazwą Nordic Swan). Został założony w 1989 roku przez Nordycką Radę Ministrów jako dobrowolny program oznakowania ekologicznego dla krajów nordyckich: Danii, Finlandii, Islandii, Norwegii i Szwecji. Jest to skuteczne narzędzie przede wszystkim dla firm, które chcą wprowadzać zrównoważone rozwiązania, a tym samym umożliwić konsumentom i profesjonalnym nabywcom wybór towarów i usług przyjaznych dla środowiska. Obejmuje swoim zasięgiem ponad 60 grup różnych produktów (zaliczają się do nich również okna oraz drzwi zewnętrzne), z których każda zawiera przynajmniej 200 typów danego produktu – daje to blisko 25 000 wyrobów sprzedawanych z symbolem Nordic Swan w krajach nordyckich i nie tylko. Według badania konsumentów nordyckich z

2017 roku dziewięciu na dziesięciu z nich rozpoznaje symbol Nordic Ecolabel, a połowa szuka produktów z tym oznaczeniem podczas zakupów, natomiast trzech na czterech robiąc zakupy zastanawia się, w jaki sposób może chronić środowisko.

To oznacza, że firmy, które świadomie będą ubiegać się o uzyskanie takiego certyfikatu dla swoich produktów mogą zyskać bardzo mocne i efektywne narzędzie marketingowe w walce z konkurencją o klienta.

PODSUMOWANIE

Według przeprowadzonej analizy, Firma posiada wszystkie uprawnienia i spełnia normy prawne, certyfikacje związane ze sprzedażą na rynku norweskim. Określono, że cło nie obowiązuje dla oferty Spółki. Ponadto podatek VAT jest określony na poziomie 25%.

Przy zakładaniu oddziału na terenie Norwegii, należy skalkulować koszty wynagrodzenia pracownika. Według raportów PAIH są one wysokie. Dokładne estymacje należy skalkulować dla właściwego stanowiska. Średni koszt pracodawcy (brutto) jest szacowany na poziomie 100% wynagrodzenia netto.

Ze względu na to, że stolarka okienna i drzwiowa jest częścią zamówień publicznych przy realizowaniu inwestycji, rekomendowane jest zapoznanie się przez personel sprzedażowy Firmy z zasadami ofertowania. W tym też należy przeanalizować partnerstwo z firmami budowlanymi, które startują w przetargach na modernizację obiektów/ przebudowy/ termomodernizację, gdzie wymiana stolarki okiennej i drzwiowej jest częścią zamówienia.

W zakresie **barier nieformalnych** – można tutaj wskazać na takie, które mają wpływ na rozwój biznesu w Norwegii z perspektywy Firmy tj.:

- **Bariera językowa** – preferowany jest język norweski; mimo powszechnej znajomości języka angielskiego, sama obsługa klienta powinna być w języku narodowym w Norwegii. Ponadto zwraca się uwaga na koszt obsługi klienta w języku norweskim, tłumaczenia ofert i katalogów na norweski. Dodatkowo Norwegowie bardzo cenią znajomość języka norweskiego, bądź dysponowanie osobą znającą język lokalny podczas relacji biznesowych.
- **Preferowanie produktów od firm norweskich** – kwestią do przeanalizowania jest włączenie oferty Firmy do oferty pośredników/ dystrybutorów norweskich. Przez to oferta staje się krajowa, a aspekty związane z kontaktem bezpośrednim z klientem, czy też budowanie marki w Norwegii spada na dalszy plan ze względu na pośrednictwo handlowe.

Z kolei **bariery rynkowe** to przede wszystkim:

- **Silne nasycenie rynku i duża konkurencja w branży stolarki okiennej i drzwiowej** – potencjał rynkowy w Norwegii jest silny, jednak koszty pozyskania leadów sprzedażowych są stosunkowo wysokie. Istotne jest zatem zawieranie partnerstw i pośrednictwa handlowe, które wspierają i intensyfikują penetrację rynku norweskiego.
- **Koszt działalności na terenie Norwegii jest wysoki** – przy strategicznym nastawieniu do rozwoju sprzedaży w Norwegii należy wziąć pod uwagę stałe biuro w Norwegii, koszt pracowników, a także pośrednictwa związanego z rozeznaniem rynku i pozyskaniem zamówień.
- **Ryzyko związane z obsługą klientów w Norwegii** – należy wziąć pod uwagę zarówno odległość, język, normy kulturowe, a także przepisy prawne obejmujące Norwegów.

Na dzień sporządzania analizy nie zidentyfikowano szczególnych **barier formalnych** prowadzenie eksportu produktów Firmy . Na chwile obecną produkty firm są dopuszczone na rynek europejski, co w przedmiotowym przypadku pozwala na ich eksport również do Norwegii należącej do EOG.

Dodatkowo, rozszerzeniem do wyżej wymienionych barier wejścia na rynek norweski jest analiza pięciu sił Portera przedstawiona w podpunkcie 4.4.

3.2 Normy kulturowe i negocjacyjne

Ważnym aspektem rozwoju eksportu jest poznanie norm kulturowych Norwegów²¹.

1. Czas wykonania zadania – bez pośpiechu

Norwegowie nie działają w pośpiechu. Zdecydowanie bardziej liczy się dla nich sumienna praca, jednak w zdrowym tempie.

2. Punktualność

W Norwegii obowiązuje przywiązanie do punktualności. Należy o tym pamiętać, umawiając się na spotkanie.

3. Należy się przygotować do spotkań

Norwegowie są bardzo konkretni. Ważne jest dla nich merytoryczne przygotowanie się do spotkania i otwartość na rzeczową dyskusję.

²¹ Opracowano na podstawie: J. S. Bourrelle, *The Social Guidebook to Norway: An Illustrated Introduction*, <https://www.amazon.de/Social-Guidebook-Norway-Illustrated-Introduction/dp/826900720X>

4. Przy wyborze dostawcy dla Norwegów ważne są rekomendacje od znajomych

Olbrzymią rolę odgrywa w Norwegii polecenie dostawcy przez znajomego. To właśnie dlatego niezwykle istotne jest pozostawienie po sobie dobrego wrażenia i solidne wykonanie powierzonego zadania.

5. Rozmowy i oficjalne dokumenty w języku norweskim

Należy pamiętać o zapewnieniu obsługi w języku norweskim. W negocjacjach warunków dostaw także mile widziana jest znajomość lokalnego języka. Sama znajomość nawet kilku zdań będzie bardzo miłym akcentem, zwłaszcza że Norwegowie bardzo cenią sobie uprzejmość.

6. Powitania i pożegnania w biznesie

Powitaniom i pożegnaniom towarzyszy uścisk dłoni. Norwegowie do nowo poznanych osób zwracają się na początku pełnym imieniem i nazwiskiem np. Mr Jacob Lunden. Norwegowie nie stosują raczej grzecznościowych zwrotów np. „miło mi pana poznać”.

7. Biznes przy stole restauracyjnym

Ważną częścią biznesowego świata są służbowe lunchy, podczas których prowadzi się negocjacje. Norwegowie dużą wagę przywiązują do toastów, które wznoszone są na zakończenie posiłku wraz z tradycyjnym wezwaniem „skoal” lub też „skål”.

Warto podkreślić, że w Norwegii należy bardzo ostrożnie podchodzić do picia alkoholu, gdyż uregulowania w tym zakresie są niezwykle surowe i rygorystycznie egzekwowane.

8. Wręczanie prezentów

W relacjach biznesowych wręczanie podarunków możliwe jest tylko jako końcowy akord pomyślnie zakończonych negocjacji. Należy pamiętać jednak, że nie powinny to być rzeczy drogie, gdyż mogą zostać potraktowane jako forma łapówki. W relacjach towarzyskich natomiast miłym gestem będzie wysłanie kwiatów do gospodyni spotkania w dniu imprezy.

9. Work life balance

W Norwegii przyjęte jest mocne rozgraniczenie czasu pracy i życia osobistego. Raczej normą jest wychodzenie z pracy z chwilą, gdy tylko wybije 16. O tym fenomenie mówi się w środowisku międzynarodowym jako o „wychodzeniu po norwesku” – zawsze równo z grafiką. Należy pamiętać, że okres martwy w biznesie to wakacje letnie i zimowe, a także weekendy. Przyjęta zasada to, że czas

po godzinach pracy faktycznie musi pozostać prywatnym czasem Norwegów – niezależnie od tego, czy mówimy o pracowniku na okresie próbnym, czy o dyrektora w korporacji.

10. Prowadzenie negocjacji

Norwegowie zwracają ogromną uwagę na kwestie prośrodowiskowe. Są w stanie więcej zapłacić za oferowany produkt, jeśli zawiera on informacje o zrównoważonym sposobie produkcji, czy kwestiach oddziaływania na środowisko.

Należy wziąć pod uwagę specyfikę kultury skandynawskiej i wykorzystanie jej do budowania efektywnych negocjacji biznesowych:

- Konkretny oferty – mocne uwypuklenie parametrów jakościowych produktów, z naciskiem na aspekty prośrodowiskowe – zdaniem PAIH jest to kluczowy element negocjacji ze Skandynawami, którzy nie kupują ze względu na najniższą cenę. Dla nich istotnym kryterium jest minimalizowanie negatywnego wpływu człowieka na środowisko;
- Opinia i rekomendacje w środowisku branżowym – z perspektywy Norwegów istotne jest, aby kupować produkty renomowane, sprawdzone, polecane. Wejście z nowością na rynku jest procesem niezwykle kapitałochłonnym i czasochłonnym. Stąd rekomendowanym sposobem na prowadzenie negocjacji jest budowanie marki jako norweskiego dobrego produktu, zatwierdzonego przez środowisko branżowe. Popularnym rozwiązaniem jest reklamowanie produktów w branży norweskiej;
- Formalne relacje – wysoka kultura osobista jest znacząca dla Norwegów. Jest to ważny punkt w negocjacjach. Należy zachować profesjonalny dystans do klienta;
- Podczas negocjacji nie należy podejmować decyzji „na szybko” oraz pod wpływem emocji. Norwegowie rozumieją, że kluczowe decyzje wymagają czasu na zastanowienie. W związku należy przed każdym spotkaniem biznesowym;
- Uczciwość, słowność, szczerść – do tych cech Norwegowie przykładają szczególną uwagę. Ich przestrzeganie pozwala na zbudowanie długotrwałej relacji pomiędzy przedstawicielami firm.

Znana jest powszechnie w regionie skandynawskim „taktyka salami”, czyli uzyskiwanie drobnych, z pozoru mało znaczących ustępstw, składających się razem na duże korzyści. Technika może trafić na podatny grunt w Norwegii z uwagi na zainteresowanie strategią win²².

Dla branży stolarki otworowej, w której działa Firma brak jest określonych, dedykowanych, czy specyficznych metod negocjacji, które są charakterystyczne indywidualnie dla niej.

Wskazany jest wzgląd na powyżej wymienioną specyfikę kulturową oraz indywidualne podejście do każdych negocjacji ukierunkowane nie wyłącznie na sama specyfikę rynku, lecz określonej indywidualnej sytuacji biznesowej. W negocjacjach warto także pamiętać o elementach wskazanych w pozostałych częściach raportu, m.in. takich jak odpowiednie przygotowanie, argumentacja faktu, czy wzgląd na kwestie środowiskowe. Ostatni ze wskazanych obszarów można próbować powiązać z specyfiką branży (choć dotyczy on ogólnie rynku Norwegii), gdyż produkty stolarki otworowej i materiały budowlane są opisywane parametrami funkcjonalnymi związanymi z tym zagadnieniem.

3.3 Rozwiązywanie konfliktów

Rozwiązywanie konfliktów ma istotne znaczenie w rozwoju eksportu w znaczeniu strategicznym – budowania marki w kraju, perspektywicznej sprzedaży i wzrostu Spółki w Norwegii.

W opinii analityków, w przypadku Norwegii, czy też szerzej Skandynawii trudno mówić o jednym, uniwersalnym modelu rozwiązywania konfliktów. W kulturze europejskiej przyjęło się przede wszystkim minimalizowanie strat w konfliktach to jest:

- odpowiednie zabezpieczenia już na etapie umowy z klientem/ dystrybutorem;
- utrzymywanie bieżącego kontaktu z klientem;
- dedykowanie wykwalifikowanego customer service na rynek norweski (przede wszystkim związane ze znajomością produktu, kulturą osobistą, a także znajomością języka norweskiego);
- ewaluacja zadowolenia klienta;
- przy reklamacjach – podanie powodu niezadowolenia, dbanie o relacje z klientem (przygotowanie odpowiedzi pisemnej, telefon do klienta, propozycja rozwiązania konfliktu);
- możliwość zwrotu towaru – opisanej w treści umowy (w jakich przypadkach jest to możliwe, na jakich warunkach np. przy błędach produkcyjnych, uszczerbku zamówienia).

²² M. Szarc vel Szic, *Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych*, Zeszyty Naukowe Firma i Rynek 2015/1 (48). 152-154

W przypadku gdy rozwiązanie konfliktu jest konieczne, warto odwołać się do indywidualnej charakterystyki kulturowej Norwegów i wykorzystać ją dla własnych korzyści. Jedną z technik specyficznych dla kultury europejskiej jest wprowadzenie do rozmów facylitatora/mediatora.

Jest to oczywiste przy bardziej złożonych problemach, w której w grę wchodzi znaczna strata ze strony którejś ze stron. Z kolei w sytuacjach mniej problematycznych, warto zaprosić współpracownika/przedstawiciela firmy/partnera biznesowego do restauracji na szczerą rozmowę wyjaśniającą. Jest to element wysoce ceniony przez lokalnych mieszkańców i może zapobiec poważnym konsekwencjom konfliktu skutkującym nawet utratą kluczowego klienta.

Metodę europejskiego modelu rozwiązywania sporów natury biznesowej przedstawiono w poniższej tabeli.

Tabela 17. Charakterystyka rozwiązywania konfliktów w Norwegii

Charakterystyka	Model europejski/zachodni
Model negocjacji	Negocjacje twarzą w twarz pomiędzy stronami. Możliwość wejścia facylitatora/mediatora jest zarezerwowana raczej dla zamówień o znacznej wartości. Rolą zapobiegawczą w sporach jest odpowiednie przygotowanie umów, z klauzulami, które mają zminimalizować ewentualne straty którejkolwiek ze stron.
Orientacja przedmiotu sporu	Orientacja na problem stanowiący przyczynę konfliktu. Przy nastawieniu probiznesowym – ważne jest w kulturze norweskiej próby zminimalizowania negatywnego oddziaływania konfliktu na przedmiot realizacji. Istotną rolę odgrywają sądy gospodarcze i izby mediatorów w przypadku trudnych, złożonych sporów. Ich celem jest jednak przede wszystkim zidentyfikowanie realnego problemu i próba znalezienia rozwiązania dobrego dla każdej ze stron.
Rozstrzygnięcie sporu	Wiodąca rola i waga postanowień i rozwiązań sporów, potwierdzonych w formie pisemnej. Strony oznajmiają w formie np. protokołu zdawczo- odbiorczego jakie są powody nieodebrania towaru lub jakie są warunki do tego, aby został on przyjęty. Uzgadnia się konsensus, który jest akceptowalny dla każdej ze stron.
Wypracowanie kompromisu	Zawarty kompromis jest głównie wiążący na gruncie prawnym. To regulacje prawne (np. treść umowy) stanowią kluczową determinantę wypracowanego rozwiązania.
Podstawa kompromisu	Obecność norm prawnych. To na nie powołują się strony, arbitrzy/mediatorzy. Podstawa prawna jest kluczowa dla ustalenia konsensusu stron.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Özçelik, Sezai, "Islamic/Middle Eastern Conflict Resolution for Interpersonal and Intergroup Conflicts: Wisata, Sulha and Third-Party", Uluslararası İlişkiler, Volume 3, 2007.

Podsumowaniem powyższego zestawienia jest przede wszystkim ukierunkowanie stron w kulturze norweskiej na rozwiązanie konfliktu na gruncie prawnym. Sporządzany jest finalnie dokument (w formie pisemnej), który jest poświadczeniem konsensusu. Istotną podstawą do rozstrzygnięcia konfliktu są normy prawne i argumentacja faktu.

W przypadku rynku norweskiego jako specyficzną charakterystykę rozwiązywania konfliktów można wskazać ich merytoryczny i ustrukturyzowany charakter. O ile przebieg każdego konfliktu i sposoby jego rozwiązania winny być przedmiotem indywidualnej analizy można wskazać, iż ogólną rekomendacją dla zarządzania sytuacjami konfliktowymi na rynku norweskim są:

- **zapobieganie konfliktom**, poprzez odpowiednie przygotowanie i obsługę relacje/realizacji- opisane w punktach powyżej. Rynek norweski będzie oczekiwał przemyślanych i zorientowanych na kwestie merytoryczne działań, w tym przewidywania możliwych do wystąpienia ryzyk i określenia sposobów radzenia sobie z nimi. Dotyczy to również sytuacji potencjalnie konfliktowych.
- **orientacja negocjacji w warunkach konfliktu na kwestiach merytorycznych/identyfikowalnych parametrach/argumentacji**- należy przez to rozumieć możliwie dogłębne przygotowanie się do negocjacji, w tym zidentyfikowanie i próbę przewidzenia określonych ścieżek ewolucji konfliktu, tak aby dla każdej z nich przygotować przed przystąpieniem do rozmów możliwie precyzyjną, merytoryczną argumentację. Konflikt w Norwegii najprawdopodobniej zostanie rozwiązany na gruncie wymiany określonych argumentów, nie zaś na gruncie emocji, stąd kluczowe jest przygotowanie. Sam fakt właściwego przygotowania do rozmów może uświadomić drugiej stronie orientację na rozwiązanie problemu i pozytywnie wpłynąć na nastawienie do sytuacji konfliktowej.

Specyficznymi ryzykami w obszarze konfliktów, z którymi musi liczyć się Firma mogą być:

- ryzyka związane z transportem- wszelkiego typu opóźnienia, uszkodzenia w transporcie, etc.
- ogólne ryzyko podwykonawców- niewłaściwe wykonanie działań przez podwykonawcę (transport, sprzedaż, montaż, etc.), którego konsekwencje wpłyną jednak na wizerunek/postrzeganie Firmy;

ryzyko opóźnień- działania eksportowe związane z dystrybucją produktów zawsze odznaczają się ryzykiem opóźnień, rozwiązaniem jest stosowana dotychczas przez Firmę sprzedaż do dystrybutorów, którzy rozprowadzają produkt na rynku zagranicznym;

- ryzyko wadliwości produktu- kwestia norm kontroli jakości. Może być rozwiązana poprzez odpowiednią kontrolę procesów oraz ubezpieczenie OC produktowe.

- ryzyko braku kompetencji sprzedawców po stronie zagranicznych partnerów - rozumiane jako nieumyślne wprowadzenie klienta docelowego w błąd.

Wyżej wymienione ryzyka stanowią potencjalne źródła sytuacji konfliktowych. Warto zwrócić uwagę, iż są to wyłącznie wybrane przykłady. Oceniając dotychczasowe doświadczenia eksportowe firmy oraz sposób organizacji firmy należy stwierdzić, iż przedsiębiorstwo jest dobrze przygotowane do prowadzenie do wyżej wymienionych sytuacji konfliktowych.

3.4 Otoczenie biznesu wspierające branżę spółki

Najważniejsze instytucje wspierające biznes w Norwegii to:

Nazwa podmiotu	Przedmiot działalności	Strona internetowa
Innovation Norway	Urząd wspierający innowacje i rozwój w przedsiębiorstwach w Norwegii. Podmioty zarejestrowane w Norwegii mogą ubiegać się o dofinansowanie, uzyskać doradztwo, uczestniczyć w wydarzeniach (w tym budujących network dla podmiotu).	https://www.innovasjon Norge.no
Norwegian Building Authority	Norweski Urząd Budownictwa jest główną agencją ds. wdrażania polityki budowlanej. Na stronie internetowej placówki znajdują się m.in. wskazówki dotyczące sprzedaży i dokumentacji produktów do prac budowlanych. Urząd wydaje certyfikat jakości tzw. centralnie zatwierdzone dla przedsiębiorstw z branży budowlanej. Prowadzony jest rejestr o wszystkich firmach, którym przyznano prawo do używania znaku jakości zatwierdzonego centralnie. Certyfikat poświadczają posiadanie kompetencji budowlanych, znajomość procedur zapewnienia jakości w budownictwie; niezaleganie z podatkami i opłatami administracyjnymi.	http://www.dibk.no/
Oslo Chamber of Commerce	Izba handlowa, w której większość członków znajduje się w regionie Oslo. Celem jest przyczynianie się do wzrostu rentowności i wzrostu konkurencyjności firm	https://en.chamber.no

	<p>członkowskich poprzez tworzenie sieci, rozwój umiejętności i doradztwo w międzynarodowym biznesie.</p> <p>Organizacja wspiera w ubieganiu się o karnet ATA (https://en.chamber.no/aktuelt/).</p> <p>Karnet ATA to międzynarodowy dokument celny, który jest dedykowany do importu towarów. Karnet ATA upraszcza odprawę celną i zastępuje wszystkie dokumenty eksportowe, importowe i tranzytowe. System karnetów ATA opiera się na Izbie Handlowej działającej jako poręczyciel dla twoich towarów. Ze względów bezpieczeństwa wymagany jest depozyt. Kwota jest zwracana po zwróceniu nam karnetu i sprawdzeniu, czy karnet został właściwie wykorzystany.</p>	
<p>Norwegian Crafts</p>	<p>Podstawowym celem Norwegian Crafts jest umocnienie pozycji norweskiego współczesnego rzemiosła na arenie międzynarodowej. Norwegian Crafts to organizacja non-profit założona przez Norweskie Stowarzyszenie Sztuki i Rzemiosła w 2012 roku. Jest finansowana ze środków Ministerstwa Kultury i Ministerstwa Spraw Zagranicznych. Doradzamy Ministerstwu Spraw Zagranicznych oraz ambasadom i konsulatom Norwegii za granicą w zakresie współczesnego rzemiosła.</p> <p>Organizacja zajmuje się m.in. rozwojem networku i współpracą międzynarodową biznesu</p>	<p>https://www.norwegiancrafts.no/</p>
<p>Byggmesterforbundet</p>	<p>Byggmesterforbundet to ogólnie norweska organizacja handlowa dla firm budowlanych. Jej misją jest</p>	<p>https://byggmesterforbundet.no/</p>

	<p>zapewnienie jak najlepszej obsługi każdemu członkowi, zapewnienie, że firmy mają dobre warunki ramowe oraz promowanie zawodu i branży w pozytywny sposób.</p>	
<p>The Federation of Norwegian Industries</p>	<p>Federacja jest częścią ogólnej NHO (Konfederacji Norweskiego Przedsiębiorstwa). To największe stowarzyszenie w ramach NHO z 25% wszystkich pracowników (ekwiwalenty pełnego czasu pracy) w spółkach członkowskich NHO. Federacja reprezentuje ponad 2850 firm członkowskich z ok. 127 500 pracowników. Do Federacji należą także firmy z branży budowlanej, konstruktorskiej itp. Federacja Norweskiego Przemysłu zajmuje się najważniejszymi problemami polityki przemysłowej i biznesowej. Wśród naszych firm członkowskich znajdziesz między innymi Norsk Hydro, Aker, Equinor, Borregaard, Norske Skog, MOWI, Aibel.</p>	<p>https://www.norskindustri.no</p>

Poniżej przedstawiono listę eventów branżowych w Norwegii z zakresu budownictwa²³. Według zespołu analityków są to najbardziej perspektywiczne wydarzenia dla branży firmy **Bygg Reis Deg** – Najbliższe targi odbędą się w 2021 roku w okolicach Oslo (Norwegia). 19 października 2019 roku targi miały miejsce w Lillestrom w Norwegii. Są to targi z nowoczesnych rozwiązań do zastosowań w budownictwie.

1. **Build in Wood**- wydarzenie zaplanowane na 2020 r.
2. **Boligmesse Skien** – wydarzenie cykliczne. W 2019 r. odbyło się w dniach 11-13.10.2019 r. w Skien. Boligmesse Skien to targi materiałów budowlanych. W 2020 roku targi będą miały miejsce również w Skien oraz będą trwać od 9 do 11 października.

3.5 Ocena prowadzenia działalności na rynku norweskim

Według globalnego rankingu Banku Światowego „Doing Business” z 2019 r. Norwegia jest sklasyfikowana na:

- 7 miejscu według łatwości prowadzenia działalności gospodarczej;
- 22 miejscu według łatwości rozpoczęcia działalności gospodarczej;
- 22 miejscu według łatwości poradzenia sobie z zobowiązaniami w zakresie pozwolenia na budowę;
- 19 miejscu w zakresie uzyskania dostępu do elektryczności;
- 13 miejscu w zakresie zarejestrowania własności;
- 85 miejscu w zakresie wzięcia kredytu na działalność;
- 15 miejscu w zakresie ochrony inwestorów mniejszościowych.

Na podium rankingu jest:

- Nowa Zelandia.
- Singapur,
- Hong Kong.

Polska jest sklasyfikowana na 33 miejscu pod względem łatwości prowadzenia biznesu. Jest to pozycja już za Rwandą, Rosją, czy też Azerbejdżanem.

²³ Opracowano na podstawie danych: <http://www.tofairs.com/fairs.php?fld=11&rg=1&cnt=1025&cty=&sct=>

3.6 Rekomendacje w zakresie rozwoju eksportu na rynek norweski dla firmy

3.6.1 Potencjalne lokalizacje geograficzne działań firmy

Główna koncentracja działań sprzedażowych i marketingowych powinna być skupiona na największych aglomeracjach miejskich ze względu na wyższe prawdopodobieństwo maksymalizacji planu sprzedażowego i ograniczenie kosztów marketingu.

Powinno to być przede wszystkim Oslo i okolice oraz Bergen ze względu na bardzo dobre połączenia komunikacyjne, odległość. Ponadto opracowana baza docelowa klientów z kontaktami bezpośrednimi (zob. Załącznik) pozwoliło na zidentyfikowanie podmiotów potencjalnie zainteresowanych ofertą Firmy.

W dalszej kolejności można rozważyć inne ośrodki miejskie takie jak:

- Porty: Bergen, Haugesund, Maaloy, Mongstad, Narvik, Sture;
- Miasta np. Aalesund, Alta, Andenes, Bodø, Hammerfest, Harstad-Narvik, Haugesund, Honningsvåg, Kirkenes, Longyearbyen, Molde, Mosjøen, Narvik, Sandefjord, Sandnessjøen, Stavanger, Stokmarknes, Svolvær, Tromsø, Trondheim, Vadsø.

Należy wziąć jednak pod uwagę kalkulację opłacalności rozwoju sprzedaży poza Oslo i głównymi miastami Norwegii ze względu na: gęstość zaludnienia i wielkości zamieszkania. Populacja to zaledwie 5.37 milionów ludzi według stanu na 31.12.2018 r. Jednak potencjał portfela i siła nabywczą jest najwyższa wśród mieszkańców stolicy. Jest to o tyle istotne, ze względu na to, że głównym produktem eksportowym obecnie jest stolarka okienna. A to wiąże się wprost z gęstością zabudowy, zapotrzebowaniem na rozwój biurowców, usług, innych budynków.

Rysunek 3. Mapa Norwegii



Źródło: https://pl.wikipedia.org/wiki/Miasta_Norwegii

Według danych demograficznych z 2018 roku Norwegia posiada 45 miast o ludności przekraczającej 10 tys. mieszkańców²⁴. Stolica kraju Oslo jako jedyne miasto liczyło ponad pół miliona mieszkańców; 5 miast z ludnością 100÷500 tys.; 3 miasta z ludnością 50÷100 tys., 8 miast z ludnością 25÷50 tys. oraz reszta miast poniżej 25 tys. mieszkańców. Dla porównania, prawie 70 lat wcześniej takich miast istniało 28: 1 miasto o ludności powyżej 100 tys., 2 miasta o ludności 50÷100 tys., 2 miasta o ludności 20÷50 tys. i 23 miasta o ludności 10÷20 tys.

²⁴ Statistica Norway, <https://www.ssb.no/en/>

3.6.2 Działania marketingowe i promocyjne dla sprzedaży na rynku norweskim

Rozwój sprzedaży produktów na rynku silnie nasyconym jest szczególnie wymagający. Jest wiele sytuacji, w których dochodzi do kontaktu z klientem.

Rekomendowane jest zaprojektowanie i wdrożenie procedury klienta norweskojęzycznego w Firma

To pozwoli przede wszystkim na customer success – zadowolenie, polecenie, wysoką ocenę przebiegu transakcji. Ponadto pozwoli to na uporządkowanie procesu, ujednoczenie obsługi (w tym administracji), podniesienie wydajności pracy członków zespołu dedykowanego do działu customer service/ sprzedaży. Poza tym spójność zarządzania firmą na poziomie sprzedaży, marketingu, realizacji, obsługi posprzedażowej jest kluczowa dla budowania marki i przewag konkurencyjnych na trudnych rynkach zagranicznych jak Norwegia.

1. Spójna i rzetelna komunikacja marketingowa w języku norweskim.

Etyczna, rzetelna i uczciwa obsługa klienta zaczyna się już na etapie reklamy i komunikacji marketingowej oraz każdej z form komunikacji klienta z firmą (w znaczeniu omnichannel). Należy zadbać o wysokiej jakości materiały reklamowe od strony merytorycznej oraz marketingowej. Rekomendowane są usługi proofreadera tj. osoby weryfikującej tłumaczenie w celu wychwycenia błędów, nieścisłości po stronie lingwistycznej. Materiały reklamowe firmy są jej wizytówką – to często pierwszy kontakt z firmą, więc wszelkie pomyłki mogą być bardzo kosztowne.

2. Profesjonalna obsługa w każdym kanale komunikacji (bezpośredniej i pośredniej).

Klient może rozpoznać i prowadzić analizę działalności na długo przed pierwszym kontaktem (sprawdzanie rekomendacji, opinie w Internecie, ocena www i innych form omnichannelu). Warto zweryfikować opinie o firmie w sieci. Funkcjonują już wysokiej jakości usługi takich firma jak Brand24, które wspierają w analizie brandu w kanałach omnichannel.

Obsługa klienta zaczyna się jeszcze zanim klienci, partnerzy, dystrybutorzy podejmą pierwszy kontakt lub spotkają się z personelem Spółki osobiście. Wizerunek Firmy jest potwierdzony już wieloma realizacjami. Dla klienta norweskojęzycznego warto przygotować opinie także w języku norweskim, bo to ułatwia „zaciągnięcie języka o firmie”.

Ze względu jednak na szeroki zakres adresowania oferty warto rozbudować kanały komunikacji „na odległość”: rozmowy telefoniczne, korespondencja elektroniczna, on-line chat’y. Przy współpracy z Norwegami liczba i zasięg zleceń może się zintensyfikować, a zarządzanie kontaktami jest istotną częścią tego procesu.

3. Pamiętaj, że wszystkie osoby w firmie są odpowiedzialne za kształtowanie jej pozytywnego wizerunku w oczach klienta.

Co z tego, że sprzedawcy i pracownicy odpowiedzialni za sprzedaż i obsługę posprzedażową się starają, gdy realizatorzy się spóźniają, popełniają błędy, czy są nieuprzejmi, a pracownik z transportu traktuje Klienta obcesowo?

Dla klienta norweskiego to jest całość kształtu definiujący firmę, stąd zadbaj o spójność przekazu i przeszkolenie całego personelu w zakresie standardów pracy z klientem. W Firmie transport jest usługą zewnętrzną, jednak jakość usług może być zagwarantowana na etapie negocjacji umowy. Nawet rola back office może wymagać kontaktu z klientem, co oznacza konieczność posługiwania się wspólnym kodem i czyni każdą osobę w zespole współodpowiedzialną za sukces firmy na rynku norweskim.

Uczenie myślenia „proklienckiego” zakłada, że celem pracy wszystkich w firmie jest zadowolenie klientów. Nikt w firmie nie może być zbyt zajęty, aby nie móc pomóc klientowi. Należy pamiętać też, że w koncepcji organizacji „proklienckiej” wszyscy interesariusze mają rolę klienta i wzajemnie powinni traktować się z szacunkiem i uwagą.

4. Klient nie musi się znać na naszym produkcie, jego właściwościach – profesjonalne doradztwo to zadanie firmy.

Zbuduj atmosferę zaufania, aby klient wiedział, że kierujesz się jego dobrem a nie tylko własnym zyskiem.

W każdym kontakcie z klientem stosuj zasadę najwyższej staranności i zasady savoir vivre biznesowego. Dotyczy to spotkań bezpośrednich, korespondencji, rozmów telefonicznych, wizyt u klienta.

Każdy kontakt z klientem jest ważny, nie tylko ten, gdy klient przychodzi do nas coś kupić. Potraktuj z uwagą każde spotkania, gdy klient potrzebuje porady, doradztwa, gdy zgłasza reklamację.

Otwarte komunikowanie słabych stron produktu pokazuje uczciwość biznesową /np. „To prawda, oprawy drewniane są relatywnie drogie, w dodatku robimy je na zamówienie i trwa to ok. 6 tygodni. Ale za to mają trwałość na dziesiątki lat. Ponadto wpisują się w trendy zainteresowań klientów rozwiązaniami proekologicznymi, w pełni recyklingowymi, neutralnymi w stosunku do środowiska.”

Nie należy mówić o konkurencji, o własnej firmie, o szefach, pracownikach, współpracownikach – to robi złe wrażenie.

W przypadku rozmów o firmie, pamiętaj, że dla klienta reprezentujemy całą firmę i markę – nie wskazuj na „ONYCH” – marketing, zarząd, centralę, produkcję, księgowość, serwis – to wszystko jesteśmy MY.

W miarę możliwości należy się starać wszystkie sprawy klienta związane z produktem załatwiać za pomocą jednej osoby – nie kieruj klienta „od Sasa do lasa”

Należy informować klienta „co będzie dalej”, jaki jest cykl zakupu, zamówienia, czego się może spodziewać, co zrobić w określonych sytuacjach.

5. Korespondencja i budowanie wizerunku dla klienta norweskojęzycznego.

Na korespondencje e-mailową należy odpowiadać tak szybko, jak to możliwe – ale nie później niż po 24 godzinach- najlepiej w ciągu 2-3 godzin. Dla klienta korespondencja mailowa to substytut spotkania – oczekuje natychmiastowej reakcji.

Ustaw w mailach tzw. auto podpis z logo firmy – autopodpis powinien być wspólny dla całej firmy, jednakowa czcionka, wzór, logo itp. – to element budowania wizerunku firmy.

Dbaj o to, aby odpowiedź była wyczerpująca, ale niezbyt długa, podkreślaj i wyróżniaj w tekście ważne fragmenty. Przejmuj inicjatywę – proponuj zgodne z taktyką wobec danego Klienta następne kroki, np. „Mam nadzieję, że oferta spełnia Państwa oczekiwania. Pozwolę sobie zadzwonić jutro, aby zapytać o Państwa opinię i wyjaśnić szczegóły”.

Kiedy tylko to możliwe, w ślad za mailem dzwoń do klienta, wykazuj inicjatywę i zainteresowanie – to powoduje, że klient czuje się ważny, doceniony i wzrasta jego skłonność do zakupu.

Posługuj się zwrotami grzecznościowymi w korespondencji, np.

„Bardzo dziękujemy za zainteresowanie ofertą naszej firmy”

„Mam nadzieję, że przesłana oferta spełni Państwa oczekiwania...”

„Bardzo dziękujemy za zapytanie ofertowe”

6. Kontakt telefoniczny z klientem.

Telefon to forma pośrednia między dosyć „bezduszną” korespondencją elektroniczną a spotkaniem bezpośrednim, podczas którego mają szansę zaistnieć elementy pozytywnych emocji między klientem firmy a jej przedstawicielem. Podczas rozmowy dochodzi do bezpośredniej relacji. Skorzystaj z tej okazji i buduj pozytywne emocje u klienta.

Przez telefon bądź profesjonalistą, czyli dysponuj wiedzą merytoryczną, ale jednocześnie staraj się swoich zachowaniem wzbudzać sympatię, czyli pamiętaj o znaczeniu rozmowy w budowaniu relacji, sympatii.

Klient przede wszystkim chce zaspokoić swoją potrzebę (dokonanie zakupu, rozwiązanie problemu, uzyskanie informacji). W trakcie jej zaspokajania chce być traktowany indywidualnie, oczekuje sprawnego działania ze strony kontrahenta. Jak zawsze w biznesie, motywacją do utrzymywania dobrego kontaktu z klientem jest jego opłacalność.

Zadowolony klient chętniej wróci lub dłużej będzie korzystał z naszych usług. Z większym prawdopodobieństwem poleci firmę komuś innemu, co ma istotne znaczenie na rynku norweskim.

Przykładowa lista elementów, które składają się na naszą obsługę klienta:

- Udzielanie informacji, porad (użytecznych, prawdziwych);
- Cena (Okazyjna, uczciwa, uzasadniona);
- Jakość;
- Trwałość produktu;
- Gwarancja, obsługa gwarancyjna;
- Kontakt personalny;
- Troska o klienta;
- Prezencja;
- Uprzejmość;
- Wygoda;
- Łatwość nawiązania kontaktu;
- Szybkość obsługi;
- Uproszczone / proste procedury;
- Standardy obsługi klienta.

Na każdy z tych elementów można wpływać odpowiednio modyfikując procedury, szkoląc pracowników albo zatrudniając odpowiednie osoby. Bazą dla naszych koncepcji obsługi klienta są jego potrzeby.

Rekomendowane narzędzia promocji to przede wszystkim udział w znaczących targach i wydarzeniach branżowych z zakresu budownictwa, sprzedaży okien i drzwi oraz budowanie programu partnerskiego.

Tabela18. Macierz rekomendowanych narzędzi informacji i promocji dla Firmy..

Wyszczególnienie	Social media	Targi	Artykuły sponsorowane	Program partnerski	Misje gospodarcze- spotkania one

					to one
Niska sprzedaż					
Średni wpływ na sprzedaż	x		x		
Wysoki wpływ na sprzedaż		x		x	x

Źródło: Opracowanie własne.

Znaczący jest udział w targach. Proponowane targi z zakresu budownictwa w Norwegii:

- Bygg Reis Deg;
- Build in Wood;
- Boligmesse Skien²⁵.

Ponadto istotne są misje gospodarcze, w ramach których organizowane są spotkania bezpośrednie z decydentami. One mają realny wpływ na pozyskanie zamówień, nawiązanie partnerstw przy dużych realizacjach i tym podobne.

Rekomendowane jest oparcie planu marketingowego i sprzedażowego na kanałach partnerskich. To może zdecydowanie podnieść efektywność sprzedaży do klientów docelowych poprzez wygenerowanie powtarzalnego przychodu.

Rolą dedykowanych na rynek norweski Partner Channel Managera jest budowanie wartości spółki w Norwegii i nawiązywanie relacji w modelu B2B w oparciu o umowy dystrybucyjne i umowy partnerskie. Powinien on budować także zespół wsparcia partnerów i narzędzia do automatyzacji obsługi partnerskiej (takie jak: system rejestracji leadów, kwotery, sizery itp.).

Najniższą wpływ na sprzedaż w opinii analityków ma cold mailing oraz social media ze względu na niski potencjał, wysokie prawdopodobieństwo nieprzeczytania informacji, nietrafienia do odpowiedniej grupy. A są to wysoko kapitałochłonne działania, ale ich rezultat można określić między niski a średni.

Artykuły sponsorowane czy też eksperckie mogą wpłynąć na poziom sprzedaży, gdyż budują pozycję Firmy na rynku norweskim. Należy przemyśleć strategię działania związana z budowaniem przewag konkurencyjnych np. związanej z ochroną środowiska w aspekcie produkcyjnym (ekologiczny? proces produkcyjny) jak i produktowym/ inwestycji termomodernizacyjnej (gwarancja wysokiej efektywności w zakresie obniżenia zużycia energii), a także parametrów realizacji sprzedaży (szybkość realizacji, bezbłędność realizacji, obsługa w języku norweskim). Analizy jakościowe rozwoju eksportu na rynku norweskim

²⁵ Omówione w rozdziale 1.1. Internacjonalizacja działalności.

Poniżej przedstawiamy dwa narzędzia do analizy strategicznej spółki w kontekście rozwoju eksportu na rynku norweskim. Są to: analiza SWOT oraz analiza pięciu sił Portera.

3.6.3 Rekomendowane działania w zakresie uczestnictwa w wydarzeniach branżowych

Poniżej, lista rekomendowanych wydarzeń gospodarczych dla Spółki w Norwegii. Są to wydarzenia cykliczne, które mają rangę przede wszystkim o istotnym znaczeniu krajowym. Odwiedzający to przede wszystkim podmioty o zasięgu regionalnym, działające na rynku norweskim – stąd określono je jako grupę docelową dla Firmy.

Główni odbiorcy wymienionych poniżej targów to przede wszystkim: firmy wykończeniowe, budowlane, hurtownicy, a także klienci indywidualni.

Tabela 19. Rekomendowane wydarzenia gospodarcze w Norwegii

Nazwa, strona www	Miejsce	Data	Opis	Cena za stoisko
<p>Bygg Reis Deg http://www.byggreisdeg.no</p>	Oslo	20-23.10.2021; 16-19.10.2019	<p>Norweskie targi budownictwa (nowoczesnych rozwiązań architektonicznych, projektowania, materiałów budowlanych, okien, drzwi itp.). W 2019 r. targi odwiedziło ok. 15 000 osób (szacowanie organizatorów). Nie ma ograniczeń dla wystawców pod względem kraju pochodzenia. Przeważają jednak firmy z Europy, w tym że Skandynawii. W 2019 r. było ponad 500 wystawców, z czego 4 podmioty z Polski. Nacisk jest położony na rozwiązania uwzględniające aspekt prośrodowiskowy produktów oferowanych na targach.</p>	<p>Organizator targów opracował formularz z kalkulacją stoiska: http://www.byggreisdeg.no/en/book-stand-bygg-reis-deg-2021/ Dodatkowe kryteria, które mają wpływ na cenę to: stoisko na zewnątrz, podłączenie do wody. Cena za 1 m² wewnątrz budynku to 2590 NOK. Dodatkowo należy doliczyć 6500 NOK za opłaty administracyjne i rejestrację. Według regulaminu cena za stoisko musi być wniesiona w 50% najpóźniej do 15.12.2020.</p>
<p>Build in Wood, https://buildinggreen.eu</p>	Oslo	27-28.05.2020	<p>Targi poświęcone budownictwu związanym z drewnem. Wystawcy to zarówno oferujący produkty dla wnętrz, projektanci, architekci, innowatorzy. W edycji z 2019 r. pojawili się wystawcy m.in. ze Skandynawii, Danii, Polski (ok. 200 podmiotów). Według informacji na stronie organizatora – liczba odwiedzających przekroczyła 5 tyś osób., w tym przede wszystkim przedstawiciele</p>	<p>Cena za rejestrację: 3.999 NOK/ osoba. Wycena stanowiska jest prowadzona indywidualnie przez organizatora. Nie podano kwot za 1 m². Przyjmujemy, że ceny za stanowiska są rynkowe, nie odbiegają od innych w Norwegii (ok. 1500 NOK/ m²)²⁶.</p>

²⁶ Dane orientacyjne na podstawie innych targów budownictwa, odbywających się w Oslo.

			biznesu z branży, a także klientów indywidualnych.	
Boligmesse, https://boligmesse.no/	Oslo, Bergen, Trondheim	11-13.09.2020 (Oslo), 25- 27.09.2020 (Bergen), 13- 15.11.2020 (Trondheim)	Cykliczne targi budownictwa na terenie wybranych miast w Norwegii. Szacunkowo według danych organizatorów ponad ¼ wystawców obejmuje produkty związane z wykończeniem, stolarką okienną i drzwiową. W 2020 r. zaplanowano targi m.in. w Oslo, Trondheim, Bergen, które są potencjalnymi rynkami zbytu dla Firmy Wystawia się na nich 300- 500 wystawców przede wszystkim z Europy i Skandynawii. Według statystyki podawanej przez organizatorów, liczba odwiedzających przedstawiała się w 2019 r. następująco: - Oslo – 16.084 osób; -Trondheim – 10.906 osób; Bergen – 11.113 osób.	Zainteresowanie udziałem w charakterze wystawcy należy zgłaszać poprzez formularz: https://boligmesse.no/en/fairs-overview-2020/ (na dole strony). Wycena 1 m2 jest różna w zależności przede wszystkim od lokalizacji: - Oslo: 1680 NOK/m2; - Trondheim: 1635 NOK/ m2; - Bergen: 1640 NOK/ m2.

Źródło: Opracowanie własne.

Jako kluczową imprezę branżową z perspektywy Firmy należy wymienić Bygg Reis Deg w Oslo. Impreza jest najlepiej dopasowana do profilu działalności firmy. Spodziewane leady generowane z odwiedzających mogą być w tym przypadku najbardziej efektywne, pozwalające na zbudowanie odpowiedniej wartości pipeline'u sprzedażowego.

Należy podkreślić, że koszty udziału w wydarzeniach są zmienne i zależą od szeregu czynników i wyborów ze strony przedsiębiorstwa. W opinii zespołu analityków, podanie ceny udziału w targach nie jest możliwe. Istotnym kosztem jest samo zaprojektowanie stanowiska oraz elementy demonstrujące potencjał Spółki. Wskazujemy na zainteresowanie rynku rozwiązaniami mającymi pozytywny/ neutralny wpływ na środowisko, podkreślających zrównoważony rozwój, aspekt prośrodowiskowy. Zalecamy uwypuklenie tego w ofercie przy prowadzeniu negocjacji z klientami B2B czy B2C.

Estymowany koszt udziału w targach budownictwa jest szacowany na poziomie minimalnym:

- Wynajęcie powierzchni i stoiska - od 20 000 PLN;
- Koszty transportu lotniczego - ok. 2000 PLN per osoba;
- Koszty zakwaterowania – około 1000 PLN per osoba (wydarzenia średnio trwają 3 dni);
- Koszty transportu wyposażenia stoiska, elementów do demonstracji - około 5 000 zł (w przypadku przesyłki do 140 kg).

Podsumowując w przypadku udziału w targach należy liczyć się z kosztami wynoszącymi od około 28000 PLN (w minimalnym zakresie, z udziałem 1 osoby w ramach kosztów zakwaterowania i transportu)

3.6.4 Rekomendowany plan wejścia na rynek norweski

Rekomendowane jest wejście na rynek norweski ze **wsparciem miejscowego przedstawiciela**. Może to być hurtownik, który prowadzi szeroko sprzedaż w całym kraju i ma sieć kontaktów, która może pomóc w uzyskaniu intratnych kontraktów z np. deweloperami, czy innymi dużymi odbiorcami stolarki drzwiowej, okiennej, czy materiałów budowlanych. Zwracamy uwagę na stopień nasycenia rynku, obecność silnej konkurencji na rynku norweskim. Wartością samą w sobie jest też wycucie rynku norweskiego, który może wnieść lokalny partner.

W oparciu o przyjęte normy w Norwegii, a także benchmarki wiodących producentów stolarki okiennej i drzwiowej, prowadzenie sprzedaży w tym kraju może się odbywać w oparciu o następujące formy:

- **Kontrakt z jednym lub wieloma pośrednikami handlowymi:**

pośrednik handlowy może reprezentować firmę, sprzedawać i dostarczać oferowane produkty w zamian za odpowiednio ustalone fee od wartości zamówień; rekomendujemy niezawieranie porozumień na wyłączność z danym pośrednikiem ze względu na wysokie ryzyko związane z utraconymi korzyściami, czyli przede wszystkim rozdrobnieniem rynku, działaniem zarówno w modelu sprzedaży B2B jak i B2C.

- **Oddział zagranicznej spółki lub samodzielna działalność gospodarcza²⁷.**

Poniżej zaprezentowano zestawienie głównych form działalności proponowanych do podjęcia w Norwegii.

Z uwagi na duże znaczenie rozwoju eksportu w oparciu o współpracę z pośrednikami handlowymi, wiąże się to z dodatkowymi opłatami za pozyskanie kontraktów. Biorąc pod uwagę powyższe informacje oraz specyfikę norweskiego rynku, norm kulturowych, rekomenduje się wejście przez Firmę. poprzez współpracę z agentem/dystrybutorem/ pośrednikiem handlowym, ewentualnie założenie oddziału przedsiębiorstwa na terenie Norwegii – nadal jednak we współpracy z osobą na miejscu.

Poniżej, podsumowanie zalet i wad wejścia na rynek norweski w formie współpracy z agentem/dystrybutorem/ pośrednikiem handlowym.

²⁷ Podstawowe rodzaje form prawnych opisane zostały w rozdziale 3.1. niniejszego dokumentu.

Tabela20.. Zalety i wady rekomendowanego dla przedsiębiorstwa sposobu wejścia na rynek norweski

Współpraca z agentem/dystrybutorem	
Zalety	<p>Znajomość przez agenta/dystrybutora/ pośrednika lokalnego rynku;</p> <p>Posiadanie przez dystrybutora rozległych sieci kontaktów;</p> <p>Dobra opcja dla sprzedaży na odległość;</p> <p>Możliwość przeniesienia marketingu czy obsługi posprzedażowej na partnera.</p> <p>Możliwość przeniesienia usługi montażu na partnera/ podwykonawcę.</p>
Wady	<p>Koszty współpracy z dystrybutorem (prowizje, opłaty);</p> <p>Uzależnienie kontraktów od pośrednika – brak rozeznania rynku we własnym zakresie, budowania sieci kontaktów we własnym zakresie.</p> <p>Trudności związane ze znalezieniem dobrego partnera;</p> <p>Mniejszy wpływ na to, jak dystrybutor promuje i sprzedaje produkt</p>

Źródło: Opracowanie własne.

Wybrane kanały sprzedaży produktów Firmyto sprzedaż przez **przedstawicieli handlowych, pośredników handlowych oraz targi i pokazy branżowe.**

Najbardziej perspektywiczni partnerzy biznesowi dla przedsiębiorstwa to sklepy hurtownie z własnym magazynem, sklepy – salony z magazynem, deweloperzy.

Tabela21. Profile potencjalnych partnerów biznesowych

Partner	Profil partnera
Sklepy stacjonarne i hurtownie zlokalizowane w największych miastach w Norwegii²⁸	<p>Sklepy stacjonarne zlokalizowane w Oslo, Trondheim, Bergen itp.</p> <p>Hurtownie z materiałami budowlanymi, stolarką okienną;</p> <p>Salony sprzedaży okien i drzwi;</p> <p>Sieci sklepów z branży budowlanej;</p> <p>Sklepy o dobrych opiniach wśród Norwegów i renomie</p>
Sklepy internetowe oferujące materiały budowlane, stolarkę okienną, drzwiową	<p>Sklepy internetowe sprzedające swoje produkty na terenie Norwegii;</p> <p>Sklepy o dobrych opiniach wśród Norwegów i renomie;</p> <p>Sklepy o dużej liczbie wejść na stronę i znaczącej sprzedaży;</p> <p>Sklepy o dobrym pozycjonowaniu w wyszukiwarkach internetowych.</p> <p>Sklepy z własnym blogiem eksperckim, w którym prezentowane są</p>

²⁸ Zob. rozdział 4.1. Potencjalne lokalizacje geograficzne działań.

Agenci/dystrybutorzy/ pośrednicy handlowi z branży budowlanej, stolarki okiennej i drzwianej	poszczególne marki
	Agenci i dystrybutorzy działający na terenie Norwegii.
	Agenci i dystrybutorzy specjalizujący się w imporcie z Europy, szczególnie imporcie materiałów budowlanych, stolarki okiennej i drzwianej.
	Agenci i dystrybutorzy posiadający rozległe kontakty wśród sklepów i hurtowni oraz posiadający kontakty do klientów docelowych; Dystrybutorzy o dobrej opinii, działający legalnie i o potwierdzonym doświadczeniu.

Źródło: Opracowanie własne

Korzyści związane ze współpracą z agentami i dystrybutorami to znajomość przez nich rynku norweskiego, posiadanie sieci kontaktów, możliwość dotarcia z produktem do różnych grup klientów.

Ryzyka to brak bezpośredniego wpływu na sposób promowania i sprzedaży produktów, ryzyko nieuczciwości partnera, konieczność dokładnego przekazania wiedzy na temat produktów partnerowi, kwestia prowizji od sprzedaży i duża zależność od agenta.

Korzyści związane ze współpracą ze sklepami stacjonarnymi i internetowymi to z kolei lepsza kontrola nad procesem sprzedaży i w większym stopniu zdobywanie doświadczenia na nowym rynku. W kwestii opłat pozostaje wydatek na resellera. Niezbędne jest także przekonanie zakupowców z danej sieci sklepów o potencjale sprzedażowym produktów, a także dostarczanie odpowiedniej wielkości zamówień według specyfikacji. Ryzyka to bardziej ograniczone możliwości sprzedaży niż u dystrybutorów czy agentów i większe koszty organizacyjne.

3.6.5 Rekomendowane kanały sprzedaży

Opracowano macierz, w której zaprezentowano najbardziej efektywne kanały sprzedaży pod względem rozwoju sprzedaży i wzrostu świadomości marki.

Tabela 22. Macierz przykładowych kanałów promocji

Rozwój sprzedaży	Marketing w social media	Targi branżowe		
	Reklama w mediach tradycyjnych, cold mailing i cold calling	Reklama w mediach internetowym (Google Ads itp.), SEO	Artykuły branżowe (promocyjne) i eksperckie	Katalogi i informatory
Wzrost świadomości marki				

Źródło: Opracowanie własne.

Za najbardziej skuteczne uznano targi branżowe, a także spotkania i szkolenia dla dystrybutorów/ pośredników, katalogi i informatory, artykuły branżowe i eksperckie. Ponadto ważna jest strefa reklamy i budowania profili w social media, gdyż to uwiarygadnia spółkę i jej produkty.

Udział w targach branżowych pozwala na nawiązanie bezpośredniego kontaktu z potencjalnymi klientami oraz zaprezentowanie „na żywo” funkcjonalności promowanego produktu. To umożliwi poznanie w krótkim czasie opinii o produkcie i potencjalne szybkie nawiązanie współpracy. Możliwe jest także zaobserwowanie w trakcie targów działań konkurencji oraz poznanie innych produktów z branży, co może zainspirować do dalszego rozwoju, popychać do nawiązywania nowych współprac i służyć lepszemu poznaniu rynku. W trakcie obecności na targach branżowych firma może wykorzystywać także inne elementy promocji – katalogi, informatory, materiały video, firmowe gadżety.

Spotkania i szkolenia dla potencjalnych dystrybutorów/ pośredników to szansa za zapoznanie osób, mających zajmować się dystrybuowaniem produktu z jego wszystkimi funkcjami i charakterystykami w taki sposób, by potrafili negocjować z klientami i prezentować ofertę. Innymi słowy, chodzi o skonwertowanie pozyskanych leadów sprzedażowych na konkretne umowy. To także sposób na nawiązanie dobrych relacji z dystrybutorami, sprzyjających większemu ich zaangażowaniu w promocję i sprzedaż produktu.

Katalogi i informatory to przede wszystkim narzędzia informacyjne dla klientów docelowych, a także narzędzia pracy dystrybutorów. Warto podkreślić w nich aspekt prośrodowiskowy zamówienia, a także parametry techniczne. Oferty powinny być konkretne, realnie odzwierciedlające potencjał firmy. Należy wybrać w nich przede wszystkim najbardziej popularne pod względem sprzedaży rozwiązania. Elementami, które koniecznie muszą pojawić się w tego typu materiałach są nazwa firmy, logo, a przede wszystkim – dane do kontaktu i treść zachęcająca do jego nawiązania.

Artykuły branżowe (promocyjne) i eksperckie to istotny wyróżnik promujący firmę. Może on być prowadzony w ramach bloga/ czy też w innej formie eksperckiej. Warto też przekazać informacje dla influencerów, którzy mają istotny wpływ nie tylko dla sprzedaży w kanale B2C. Ważny jest w tym kontekście ruch generowany na stronę Firmy.

W rozwoju sprzedaży wspomóc skuteczną promocję może **marketing w social media**, gdzie głównym medium może być LinkedIn w przypadku kontaktów B2B oraz Instagram, Facebook w przypadku kontaktów B2C. Kontakt przez LinkedIn pozwala na nawiązanie relacji z konkretnymi osobami, zatrudnionymi w danym przedsiębiorstwie w konkretnym dziale, odpowiadającym za obszar, w którym można zaimplementować promowany produkt. To także ciekawa alternatywa dla cold mailingu.

Aktualnie przedsiębiorstwo wykorzystuje dwa główne kanały promocji swoich produktów a granicą i są to **targi zagraniczne** oraz **kanały społecznościowe – LinkedIn**.

W odniesieniu do rynku norweskiego, rekomenduje się na początek wykorzystanie social media w celu nawiązania pierwszego kontaktu z potencjalnymi partnerami do współpracy i zwiększenia generowania ruchu na stronę.

Pomocami marketingowymi podczas spotkań bezpośrednich, targów i misji gospodarczych powinny być odpowiednio zaprojektowane, prezentujące najlepsze cechy firmy oraz dostosowane do warunków Norwegii (np. pod względem językowym) katalogi i informatory. Te powinny być także szeroko wykorzystywane podczas targów i innych wydarzeń branżowych. Targi i wydarzenia to idealna okazja na nawiązanie bezpośrednich kontaktów z potencjalnymi partnerami – ważne jest zatem dobre przygotowanie do nich zarówno stoiska, jak i osób je obsługujących oraz materiałów promocyjnych.

PODSUMOWANIE

Rekomendowane działania promocyjne to przede wszystkim:

- **Targi branżowe** – warto je wykorzystać do budowania partnerstw i bezpośrednich relacji; zaleca się przygotowanie profesjonalnych materiałów reklamowych oraz umawianie spotkań bezpośrednich z dystrybutorami/ partnerami/ klientami docelowymi. Dodatkowo wystawiennictwo na targach branżowych zwiększa rozgłos medialny oraz promocję w prasie. Nierzadko w literaturze oraz artykułach związanych bezpośrednio z targami
- **Social media** – zalecane jest utworzenie własnych kanałów firmowych dedykowanych na rynek norweski na Facebooku, czy Instagramie; racjonalne jest prowadzenie konta w języku angielskim ze względu na szeroki zasięg;
- **Utworzenie strony internetowej w wersji norweskiej, przez który można zgłaszać zapotrzebowanie** – strona musi mieć zrozumiały tekst, dostosowany do potrzeb klientów norweskich (zob. rozdział. 3.2. Normy kulturowe). Warto przedstawić własne przewagi konkurencyjne, pamiętając o aspekcie prośrodowiskowym.
- **Wykupienie kampanii AdWords w wyszukiwarce Google**- kampania zapewni pozyskanie podstawowego ruchu na stronie. Narzędzie to jest rekomendowane również ze względu na elastyczny charakter i relatywnie niskie koszty wejścia (możliwość indywidualnego, dowolnego ustalenia budżetu na działania promocyjne);
- **Stworzenie anglojęzycznego konta na Facebook**- jest to istotne przy budowaniu wizerunku, wiarygodności na rynku norweskim.
- **Obecność w branżowych, profesjonalnych bazach danych firm** – jedna z największych baz to: <https://www.proff.no/>. Rekomendowane jest wskazanie firmy i odesłanie do anglojęzycznej/ norweskojęzycznej strony Firmy..

Należy zwrócić uwagę, iż targi i media branżowe/ eksperckie są kierowane do grupy przede wszystkim B2B. Stąd też inne powinny być adresowane do kanałów B2C jako atrakcyjną ofertę dla klienta norweskiego.

3.6.6 Weryfikacja partnerów

Przy wyborze pośredników/ partnerów istotny jest proces weryfikacji. Rekomendowany proces zakłada:

1. **Przedstawienie portfolio zrealizowanych zamówień i rekomendacji od klientów** – jest to standard w procesie decyzyjnym. Pośrednik, który twierdzi, że ma szeroką sieć kontaktów powinien mieć co najmniej 10 udanych dużych realizacji lub też złożonych. Z kolei sam proces

weryfikacji tych rekomendacji powinien być stosunkowo prosty do realizacji (podane dane kontaktowe do osób wystawiających referencje – mail, telefon);

2. **Istotne jest poświadczenie dobrej opinii o partnerze w branży** – rekomendowane jest sprawdzenie informacji na forach internetowych, uzyskanie feedbacku od klientów (hurtownie, deweloperzy), którzy współpracują z danym pośrednikiem;
3. **Posiadanie polisy ubezpieczeniowej** – może być ważnym elementem, który buduje wiarygodność;
4. **Weryfikacja sprawozdania finansowego** – weryfikacja potencjału do realizacji zamówień. Informacje dotyczące rocznego przychodu, zysku oraz zatrudnienia są w Norwegii ogólnodostępne. Można je odnaleźć między innymi na stronie www.proff.no. Analiza sprawozdań finansowych stanowi oddzielną dziedzinę analiz mikroekonomicznych i stanowi materiał na niejedną publikację naukową.

W najbardziej skrótowym ujęciu jako kluczowe parametry warte oceny można wymienić:

- **Wielkość rocznych przychodów** - jako miarę skali działalności, potencjału i kondycji firmy;
 - **Wielkość rocznego zysku netto** - wartość ta winna teoretycznie najlepiej oddawać realne efekty finansowe działalności. W przypadku MŚP wskaźnik ten jest jednak często zniekształcony w wyniku różnego typu działań związanych z optymalizacją podatkową;
 - **Wartość aktywów trwałych** - wskaźnik ten można traktować jako umocowanie danej działalności do określonej formy prawnej jej prowadzenia. Innymi słowy wyższa wartość aktywów może minimalizować możliwości formalne uchylania się podmiotu np. od regulowania zobowiązań, czy zapłaty kar. Przykładowo w przypadku decyzji sądu majątek firmy (aktywa trwałe) mogą być spieniężone na rzecz spłaty zobowiązań.
 - Wielkość zatrudnienia;
5. **Weryfikacja krajowego rejestru dłużników (Gjeldsregisteret)** – W 2019 roku w Norwegii powstał Gjeldsregisteret, który umożliwia weryfikację zadłużeń zarówno firm, jak i osób fizycznych.
 6. **Podpisanie umowy o partnerstwie, która uwzględni ryzyka działalności związane z pośrednictwem w sprzedaży** – chodzi tutaj przede wszystkim o zabezpieczenie interesu Spółki.

Należy przygotować się, iż proces weryfikacji partnerów dla Fimry będzie procesem indywidualnym i może wymagać dopasowania do określonych okoliczności. O ile partnerem możemy nazwać podmiot zajmujący się dystrybucją i sprzedażą produktów firmy, proces weryfikacji takich podmiotów będzie

różnił się w zależności od ich charakterystyki. Może mieć on inny przebieg w przypadku agenta (będącego osobą fizyczną), a inny w przypadku sieci sklepów stacjonarnych (podmiotu prawnego). Powyższe wskazanie należy zatem traktować jako ogólną rekomendację sposobu działania, który każdorazowo powinien być dopasowywany do indywidualnej sytuacji rynkowej. Można spodziewać się, iż w przypadku agentów kluczową rolę odegrają narzędzia wskazane w punktach 1, 2 i 6. W przypadku przedsiębiorstw mogą to być metody z punktów 3, 4, 5, 6.

3.7 Analiza SWOT

Do analizy potencjału firmy na rynku norweskim wybrano analizę SWOT. To jeden z najszerszej rozpowszechnionych narzędzi analizy strategicznej. Za jej pomocą możliwa jest ocena zarówno wewnętrznej charakterystyki organizacji, czy rynku zbytu, jak również czynników zewnętrznych wynikających z otoczenia spółki.

W analizie SWOT jako czynniki wewnętrzne identyfikowane są Mocne i Słabe strony, zaś jako czynniki zewnętrzne Szanse i Zagrożenia. Nazwa analizy SWOT pochodzi od pierwszych liter analizowanych obszarów/czynników:

- Mocne strony (ang., **Strenghts**) – zbiór cech badanego podmiotu lub przedmiotu pozytywnie wyróżniających go na tle konkurencji oraz dających mu przewagę rynkową- **pozytywne czynniki wewnętrzne**;
- Słabe strony (ang. **Weaknesses**) –cechy badanego podmiotu lub przedmiotu negatywnie wpływające na jego pozycję rynkową- **negatywne czynniki wewnętrzne**;
- Szanse (ang. **Opportunities**) –okoliczności zewnętrzne (obecne jak i możliwe do wystąpienia), które mogą mieć pozytywny wpływ na badany podmiot lub przedmiot- **pozytywne czynniki zewnętrzne**;
- Zagrożenia (ang. **Threats**) –czynniki zewnętrzne mogące negatywnie wpływać na badany podmiot lub przedmiot- **negatywne czynniki zewnętrzne**.

W analizie SWOT zebrane informacje przyporządkowywane są do powyżej scharakteryzowanych kategorii. Relację pomiędzy kategoriami prezentuje poniższa tabela.

Tabela 23 Struktura macierzy SWOT

Czynniki pozytywne	Czynniki negatywne	
Mocne Strony	Słabe strony	Czynniki wewnętrzne
Szanse	Zagrożenia	Czynniki zewnętrzne

Źródło: Opracowanie własne.

W przedmiotowym przypadku zdecydowano się, iż dokonana analiza SWOT będzie dotyczyła bezpośrednio Spółki rozwijającej eksport do Norwegii.

Tabela 24. Analiza SWOT

Mocne strony	Słabe strony
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Doświadczony zespół na rynku sprzedaży okien i drzwi. ❖ Znajomość rynku norweskiego, podparta realizacjami zamówień. ❖ Skupienie na handlu z hurtowniami, firmami wykonawczymi, co zwiększa wolumen zamówienia. ❖ Wyspecjalizowany zespół sprzedażowy na rynki zagraniczne. ❖ Obsługa klienta obcojęzycznego w ich narodowych językach (norweski, szwedzki, rosyjski). ❖ Obecność na targach w Norwegii oraz imprezach branżowych o zasięgu ponadregionalnym. ❖ Przynależność do zrzeszeń firm budowlanych. ❖ Korzystne relacje kosztu do jakości przy produkcji okien i drzwi w Polsce, co daje wysoką marżę. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Silnie nasycony rynek krajowy i zagraniczny w zakresie sprzedaży okien i drzwi. ❖ Słabo rozpoznany rynek eksportu materiałów budowlanych do Skandynawii. ❖ Brak usługi montażu oferowanej in-house przez zespół Firmy (możliwość zatrudnienia podwykonawców). ❖ Inicjatywa sprzedażowa przede wszystkim po stronie Spółki w generowaniu nowych zamówień oraz po stronie podwykonawców.
Szanse	Zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Wzrost kompetencji sprzedażowych zespołów na rynki techniczne. ❖ Nawiązanie partnerstw z silnymi przedstawicielami na rynku norweskim, co pozwoli na wygenerowanie dużych, cyklicznych zamówień okien. ❖ Dywersyfikacja produktów sprzedażowych, w tym przede wszystkim materiałów budowlanych. ❖ Uzyskanie przewagi technologicznej w branży budowlanej może wpłynąć na zmianę pozycji konkurencyjnej Spółki. ❖ Rozwój certyfikacji i zrzeszania się np. w 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Prognozowany wzrost cen surowców i materiałów budowlanych może wpłynąć na obniżenie opłacalności branży i zaostrenie konkurencji. ❖ Niekorzystne zmiany polityczne i prawno- podatkowe w zakresie handlu i budownictwa. ❖ Problemy z płynnością finansową firm budowlanych, w tym generalnych wykonawców, deweloperów.

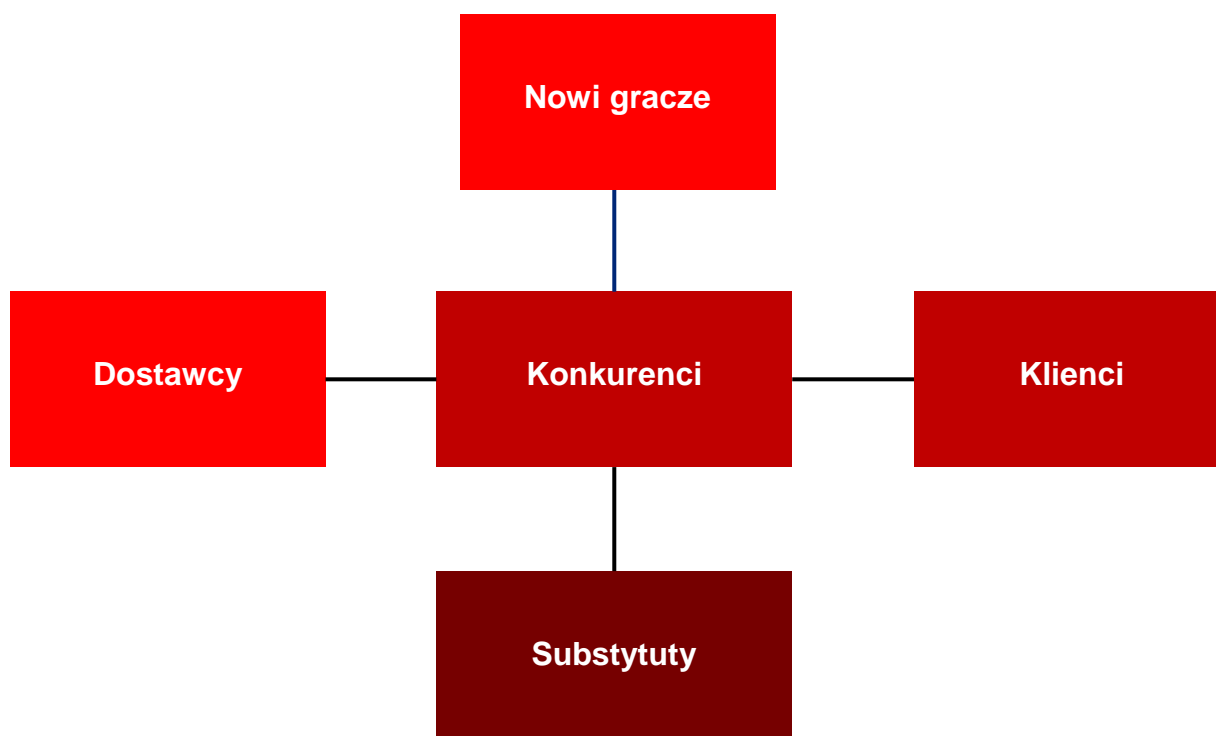
<p>klastry branży budownictwa może wpłynąć na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w branży dostawcy stolarki i materiałów budowlanych.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Rejestracja spółki w Norwegii i sprzedaż produktów jako produkowanych lokalnie może wpłynąć na poprawę wyników sprzedażowych. 	
--	--

Źródło: Opracowanie własne

3.8 Analiza pięciu sił Portera

Jednym z narzędzi analizy strategicznej pozwalającym określić atrakcyjność danego rynku jest analiza pięciu sił Porter'a. Metoda ta skupia się na ocenie pięciu obszarów kluczowych z punktu widzenia oceny atrakcyjności danego rynku. Każdy z obszarów oceniany jest osobno tworząc kompleksowy obraz głównych ryzyk i zalet danego rynku. Poniżej przedstawiamy analizę dla Firmy w kontekście rozwoju eksportu na rynku norweskim.

Rysunek 4 Analiza 5 sił Portera dla rynku norweskiego



Legenda – ocena pozycji konkurencyjnej

 Wysoka

 Średnia

 Niska

Źródło: Opracowanie własne

Siła przetargowa dostawców – średnia.

Dostawcy materiałów budowlanych mają średnie znaczenie dla branży handlu. Poziom konkurencyjności jest wysoki, co minimalizuje ryzyka finansowe. Wzrost cen surowców do produkcji materiałów (BOM produktu) może wpłynąć na obniżenie marżowości, bądź wzrost cen na rynku.

Wszelkie istotne zmiany w technologii u dostawców materiałów budowlanych nie wpływają zasadniczo na biznes Spółki. Jest to związane z dużą konkurencją i stosunkowo homogenicznym rynkiem wśród konkurencji. Główne czynniki związane z budowaniem przewagi konkurencyjnej u dostawców to przede wszystkim cechy jakościowe produktu oraz logistyka zamówienia (termin, szybkość, kompleksowość realizacji, gwarancja, cena transportu).

Z kolei stolarka okienna i drzwiowa jest produkowana na zamówienie (outsourcing). Koszty produkcji są zatem znane, zaś ceny surowca, zużycia energii i inne operacyjne podlegają zmianom zgodnie z trendami rynkowymi.

Główne ryzyko obejmuje zatem przede wszystkim ceny materiałów do produkcji w przypadku kluczowych gałęzi biznesu Spółki. To pozwala na zarządzanie tym ryzykiem.

Zamówienia na okna i drzwi są zindywidualizowane. Nieoptymalne jest magazynowanie określonych realizacji, gdyż zapotrzebowanie jest zgłaszane na konkretny wymiar, z uwzględnieniem cech jakościowych i technologicznych. Tym samym sama logistyka dostaw ma znaczenie wyłącznie w zakresie

optymalizacji ceny i czasu realizacji. Samo magazynowanie ma znaczenie marginalne przy budowaniu przewagi konkurencyjnej na rynku norweskim.

Na czas dostawy zamówionego towaru przez klienta istotny wpływ ma termin dostarczenia komponentów od dostawców. Wszelkie braki magazynowe, opóźnienia w cyklu produkcyjnym, błędy produkcyjne mają krytyczne znaczenie dla szacowania terminu realizacji zamówienia. To jest elementem stanowiącym jeden z głównych przedmiotów zarządzania.

W celu ograniczenia ryzyka (zarówno finansowego, jak i związanego z utratą potencjalnego klienta) ważne jest wypracowanie efektywnego modelu współpracy z dostawcami. Stąd też pozycja dostawców jest określona jako średnia.

Zagrożenie wejściem na rynek nowych graczy - średnie

Oddziaływanie wejścia na rynek nowego gracza na rynek norweski ma średnie znaczenie. Rynek jest silnie nasycony oraz rozdrobniony. Decydujące znaczenie mają duże grupy budowlane, oferujące szeroki asortyment materiałów budowlanych, okien, drzwi. W ich przypadku możliwe jest wdrożenie strategii cenowych o niskich lub zerowych marżach na konkretnych produktach, ze względu na silny potencjał do wzrostu oraz duży wolumen sprzedaży w różnych kategoriach.

W przypadku małych firm obniżenie marżowości produktu wpływa na opłacalność biznesu.

W Norwegii nie zidentyfikowaliśmy silnych podmiotów, którzy oferowali by dumpingowe ceny na materiały budowlane bądź stolarkę okienną, czy drzwiową. Występują dyskonty z materiałami budowlanymi, jednak nie dotyczy to zindywidualizowanych zamówień (na wymiar).

Główne bariery dla nowych graczy to przede wszystkim:

- Budowa własnego, wyróżniającego się na tle konkurencji zespołu;
- Budowanie kontaktów międzynarodowych, gdyż rynek jest silnie nasycony i trzeba znaleźć własne nisze;
- Poszukiwanie zamówień, które dają powtarzalny przychód, gdyż bez tego mamy pojedyncze zamówienia i ciągłą potrzebę szukania nowego klienta na własne produkty.

Tym samym wpływ wejścia nowego gracza na rynek jako mającego średnie znaczenie dla Spółki.

Siła przetargowa klientów - wysoka

Siła oddziaływania klientów jest szacowana jako bardzo wysoka ze względu na model sprzedaży o charakterze przede wszystkim jednorazowej sprzedaży. Podpisane kontrakty z dużymi odbiorcami takimi jak: firmy wykończeniowe, budowlane, hurtownicy, wpływają na ograniczenie ryzyka związanego z utratą płynności finansowej oraz sezonowością sprzedaży.

W branży budowniczej, a także stolarce okiennej i drzwiowej występuje konieczność budowania długofalowego pipeline'u w sposób efektywny i rzetelny. Istotna jest także obecność spółki na imprezach branżowych oraz w mediach, co jest związane z budowaniem rozpoznawalności marki.

Do grup interesariuszy na pewno należy zaliczyć także wszelkie organizacje (organizacje pozarządowe, grupy nieformalne), które stowarzyszą podmioty z branży budowlanej, z otoczenia biznesu, które pozwalają na rozwój networku Spółki w Norwegii (zob. rozdział 3.5. Otoczenie biznesu).

Grupy klientów posiadają kluczowe oddziaływanie na pozycję Firmy. To oni wytyczają nowe potrzeby związane z zapotrzebowaniem na stolarkę, czy materiały budowlane. Zmiany w zakresie popytu, nowe trendy na rynku stanowią wyzwanie dla Spółki.

Zagrożenie substytutami – niskie

Rynek substytutów dla okien, drzwi, materiałów budowlanych jest skoncentrowany wokół różnych producentów i marek. Mniej rozpoznawalne grupy produktowe lub o słabszych parametrach technicznych nie mają znaczenia dla Spółki. Konkurencją dla Firmy . są przede wszystkim znane marki okien i drzwi, którzy sprzedają je globalnie. Przewagą konkurencyjną firmy jest w szczególności:

- Czas dostawy,
- Obsługa klienta w języku lokalnym – norweskim;
- Niższe ceny produkcji okien – outsourcing w Polsce (przewaga w stosunku do producentów z zakładami w Norwegii, którzy mają zdecydowanie wyższe koszty pracy).

Tym samym substytuty mają niskie znaczenie dla rozwoju działalności Firmy . Konkurencja obejmuje przede wszystkim główne marki producentów. Pozostali mają stosunkowo niewielki udział w rynku.

Konkurencja – średni

Według danych Komisji Europejskiej głównym eksporterem stolarki okiennej jest Polska. Rocznie w Polsce produkowanych jest ok. 13 mln sztuk okien, z czego większość jest przeznaczona na eksport.

Wartość sprzedaży ze stolarki otworowej ogółem to około 12,9 mld złotych (61% to okna)²⁹. Według danych Ministerstwa Gospodarki na polskim rynku działa około 2,5 tys. producentów okien.

Okazuje się, że konkurencja firmy na rynku polskim stanowi również konkurencję na rynku norweskim.

Profile przedstawionych polskich przedsiębiorstw oraz ich portfolio produktowe mogą stanowić poziom referencyjny (benchmark) dla Firmy, z tego względu że osiągają wielomilionowe przychody z tytułu eksportu.

²⁹ <https://innpoland.pl/124347,polskie-okna-na-swiat-jestesmy-europejskim-liderem-w-stolarce-okiennej>

<p>Sieć partnerska</p> <p>Obecnie spółka ma już przedstawicieli na rynek norweski. Ponadto jeden z pracowników Firmy obsługuje te zamówienia oraz pozyskuje nowe leady sprzedażowe.</p> <p>Ważne jest pozyskanie długofalowych kontraktów pozwalających na wypracowanie cyklicznych, stałych zamówień, generujących powtarzalny przychód dla Firmy.</p>	<p>Kluczowe aktywności</p> <p>Główny przychód w Norwegii jest generowany ze sprzedaży okien (ok. 60% przychodu). Spółka jest zainteresowana dywersyfikacją portfela produktowego na rynku norweskim o materiały budowlane.</p>	<p>Oferta</p> <p>Sprzedaż przede wszystkim stolarki okiennej i drzwiowej. Ponadto rozwijana jest sprzedaż zagraniczna materiałów budowlanych. Najmniejszy udział w sprzedaży mają osłony, bramy oraz oświetlenie LED.</p>	<p>Rodzaj relacji z klientami</p> <p>Sprzedaż transakcyjna – przede wszystkim umowy związane z realizacją zamówień (B2B). Główni odbiorcy: hurtownie, salony sprzedaży okien i drzwi, firmy wykończeniowe, budowlane, klienci indywidualni.</p>	<p>Segmenty klientów</p> <p>B2B oraz B2C</p>
<p>Struktura kosztów</p> <ul style="list-style-type: none"> wynagrodzenia pracowników i podwykonawców, zasoby techniczne (biuro); delegacje – część sprzedaży zagranicznej jest związana z odbyciem spotkań; koszt sprzedaży produktów; pozostałe koszty operacyjne. 	<p>Źródła przychodów</p> <p>Przychody z realizacji zamówień.</p>			

Źródło: Opracowanie własne

