



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



**URZĄD MARSZAŁKOWSKI  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



**Pomorski**  
BROKER EKSPORTOWY

## **Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020**

Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk

Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza wpisana do rejestru stowarzyszeń i rejestru przedsiębiorców prowadzonych przez Sąd Rejonowy Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego w Rejestrze Przedsiębiorców pod nr KRS 0000311830, NIP: 957-100-39-47, Regon: 220657617



**REGIONALNA  
IZBA  
GOSPODARCZA  
POMORZA**



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



**URZĄD MARSZAŁKOWSKI  
WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



# Różnice kulturowe w prowadzeniu działalności biznesowej w Polsce i w Norwegii

*Magdalena Szczepańska*

**Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020**

Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza., Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk

Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza wpisana do rejestru stowarzyszeń i rejestru przedsiębiorców prowadzonych przez Sąd

Rejonowy Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego w Rejestrze Przedsiębiorców pod

nr KRS 0000311830, NIP: 957-100-39-47, Regon: 220657617



REGIONALNA  
IZBA  
GOSPODARCZA  
POMORZA



**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



**URZĄD MARSZAŁKOWSKI**  
**WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



# **SPECYFIKA PROWADZENIA BIZNESU W NORWEGII**

## **kultura, komunikacja, obyczaje**

- 1. INFORMACJE OGÓLNE**
- 2. NAWIĄZYWANIE KONTAKTU**
- 3. CZAS**
- 4. PRAWO**
- 5. ROZMOWY I NEGOCJACJE**
- 6. RELACJE W MIEJSCU PRACY**

**Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020**

Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk

Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza wpisana do rejestru stowarzyszeń i rejestru przedsiębiorców prowadzonych przez Sąd

Rejonowy Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego w Rejestrze Przedsiębiorców pod

nr KRS 0000311830, NIP: 957-100-39-47, Regon: 220657617



**REGIONALNA**  
**IZBA**  
**GOSPODARCZA**  
**POMORZA**



# 1. INFORMACJE OGÓLNE

- mała społeczność (5 mln) w której istnieją silne powiązania między firmami wewnątrz branż
- Biznes norweski to przede wszystkim rodzinne przedsiębiorstwa
- Norwescy kontrahenci nie biurokratyzują nadmiernie współpracy
- Norwegowie lubią planować
- Decyzji nie dokonują pod wpływem emocji
- Cenią zdroworozsądkowość, jeżeli widzą potrzebę zmian, to poprzedza je solidne przygotowanie, informacja, trzymanie się harmonogramów





- Środowisko i geografia wpłynęły na ukształtowanie się świadomości Norwegów
- Poczucie narodowej jedności
- Trudne warunki bytowania życia „wymusiły” wypracowanie
- umiejętności współpracy, wzajemnej pomocy i obowiązkowości
  
- Norwegowie prowadzą aktywny tryb życia; narciarstwo jako główny sport
- Skandynawska tradycja zdrowego stylu życia
- Cenią naturę i są dumni ze swego czystego środowiska
  
- Norwegowie nie lubią pośpiechu i nie są emocjonalni, język ciała raczej powściągliwy





- Podejście do zaufania to jedna ze znaczących różnic pomiędzy kulturą biznesową Skandynawów i Polaków
- Wysoki poziom zaufania oznacza także większą przejrzystość
- Organizacje biznesowe w Norwegii unikają struktury hierarchicznej i preferują strukturę liniową oraz komunikację nieformalną
- Norwegowie nie poświęcają tyle uwagi zajmowanym pozycjom władzy, które są bardzo podkreślane w wielu krajach Europy Zachodniej
- Lider w organizacji zajmuje pozycję doradcy
- Szef angażuje współpracowników do procesu podjęcia decyzji i konsultuje się z nimi jak równy z równymi.
- Współpraca pomiędzy pracodawcą a pracownikiem w Norwegii jest bardzo ważna





## 2. NAWIĄZYWANIE KONTAKTU

- specyficzna niechęć do nowych kontaktów, odrzucanie ofert nie popartych osobistymi znajomościami
- Współpraca w biznesie rozwija się powoli, jest potrzeba poznania partnera przed rozpoczęciem biznesu
- Rynki krajów nordyckich wymagają od zainteresowanych firm dobrego przygotowania, znajomości lokalnej specyfiki branży oraz zrozumienia panującej kultury biznesu
- Warto w pierwszym etapie relacji unikać zbyt wielkiego spoufalania się, co może być negatywnie odebrane





## 3. CZAS

- Czas oznacza szacunek, w Norwegii zdecydowanie warto przestrzegać przyjętych uprzednio ram czasowych wspólnego działania
- Nieformalny tydzień pracy trwa do piątku do 12.00
- Okresami wyjazdów są miesiące letnie od 1 lipca do 10 sierpnia, a od połowy listopada do Świąt Bożego Narodzenia wyjazdy urlopowe do ciepłych krajów.
- W Norwegii nie pracuje się w Wielkim Tygodniu poprzedzającym Święta Wielkanocne, gdzie dniami formalnie wolnymi od pracy są Wielka Środa, Czwartek i Piątek.







- Norwegowie często operują numerami tygodni
  - Częste jest umawianie spotkań z wielomiesięcznym wyprzedzeniem, z drugiej strony niemożliwe może okazać się umówienie spotkania z dnia na dzień
  - Rzadko się zdarza, by Norweg odwołał spotkanie bądź przybył spóźniony
  - dobrze jest ustalić czas trwania spotkania
- 
- W przypadku braku możliwości wypełnienia kontraktu w zakresie
  - umówionych terminów najlepiej poinformować z wyprzedzeniem
  - Norweskiego partnera o występujących problemach





## 4. PRAWO

- Zmiany w prawie dokonuje się powoli, a symbolicznym tego wyrazem jest norweska konstytucja, obowiązująca od 1814 r.
- transparentność przepisów
- W obszarze zawierania umów Norwegowie nie są biurokratami i cenią sobie proste rozwiązania
- W Polsce istnieje bogactwo form zawierania umów. W Norwegii nie ma np. formy aktu notarialnego
- Jeżeli pojawiają się opóźnienia w płatnościach ze strony kontrahentów norweskich, to dochodzenie roszczeń przed sądami w Norwegii przebiega stosunkowo efektywnie





- Przychylne i pomocnicze podejście norweskich organów podatkowych
- Norweski urząd skarbowy jest otwarty na dialog
- Inny system naliczania obciążeń podatkowych
- Umowy ustne obowiązują w takim samym stopniu jak pisemne
- Norwescy partnerzy często są zdumieni ilością dokumentów jakie zwykle przedstawiamy im do przeczytania i podpisu





## 5. ROZMOWY I NEGOCJACJE

- Norwegowie są szczególnie wyczuleni na uczciwość kontrahentów i ich szczerłość we wzajemnych relacjach
- Wysoka czułość rynku norweskiego na niedotrzymanie umów, także ustnych
- Nierówność w kontaktach - firmy norweskie często wymagają od partnera pełnej elastyczności i starają się maksymalizować swój zysk, ale jednocześnie nie wykazują elastyczności w stosunku do potrzeb partnera
- Charakterystycznym zachowaniem wielu firm, jest oczekiwanie niższej ceny często nie odpowiadającej rzeczywistym kosztom



- Norwegowie oczekują by rozmówca podczas spotkania biznesowego operował faktami
- Rozmowy mogą potrwać długo, to wynik typowego dla Norwegów kolektywnego sposobu podejmowania decyzji; wszyscy uczestnicy dzielą się swoimi opiniami na dany temat
- Próby przyspieszenia procesu decyzyjnego mogą okazać się fatalne w skutkach dla naszego biznesu
- Prowadząc korespondencję z Norwegami dobrze dzielić wątki i tematy



- język angielski jest powszechny w kręgach biznesu, ale znajomość norweskiego może być kluczowa dla losów współpracy
- Norwegowie są relatywnie nieoficjalni
- Można przedstawić się kierownikowi z którym się spotykamy - bez czekania, aż zrobi to ktoś z firmy
- Kobiety w biznesie są traktowane jako równoprawny partner
- Norwegia jest przyjaznym dla zagranicznych biznesmenek
- Prezentacja oferty powinna być oparta na faktach i dobrze przygotowana oraz przedstawiona
- nadmierna serdeczność może być odebrana jako zbyt duża poufałość lub fałsz, kiedy kontrakt zostanie uzgodniony, rozmowa przejdzie na tematy towarzyskie





- nie należy w rozmowie "wrzucać do jednego worka" Danii, Szwecji i Norwegii
- Każde z tych państw ma własną tożsamość i kulturę, a w rezultacie dumę narodową
- Wymienione państwa to "kraje skandynawskie", ale gdy dodamy
- Finlandię i Islandię, właściwym określeniem jest "państwa nordyckie"
  
- Wypada raczej unikać w rozmowie osobistych tematów
- Dobrą praktyką jest unikanie krytyki innych ludzi i systemów.
- Norwegowie kładą nacisk na tolerancję
- Nie należy porównywać w rozmowie kosztów utrzymania w Polsce i Norwegii
- Dobrymi tematami rozmów są: polityka, sport, podróże, hobby, technologia





- przy zapraszaniu na lunch czy obiad i związanym z tym płaceniem rachunku, należy przed wyjściem jasno powiedzieć kto kogo zaprasza (płaci ten, kto zaprasza),
- Jeżeli spotkanie odbywa się do południa, można zaprosić swego norweskiego partnera na lunch, a w trakcie posiłku można w każdej chwili poruszać sprawy biznesowe
- Uścisk dłoni jest podstawowym sposobem witania kobiet i mężczyzn podaje się rękę każdemu obecnemu na spotkaniu, jednocześnie wymieniając swoje nazwisko
- wychodząc żegnamy się również uściskiem dłoni







## 6. RELACJE W MIEJSCU PRACY

- struktura biznesowa jest jedną z najbardziej egalitarnych na świecie
- Przełożony to nie „twardy szef”, ale raczej coach, który motywuje swój zespół do efektywnej pracy, a nie wydaje dyktatorskie polecenia
- Nacisk kładzie się na pragmatyczne relacje służbowe - rozwój wydajnego systemu umożliwiającego efektywne wykonywanie zadań
- Równouprawnienie w hierarchii biznesowej może wręcz drażnić
- Z powodu kolektywnego i szanującego konsensusu podejścia negocjacje i podejmowanie decyzji mogą się mocno przeciągnąć
- Każdy głos jest ważny i powinien być wysłuchany
- Nie należy nikomu przerywać - traktowane jest to jako brak kultury





**Fundusze Europejskie**  
Program Regionalny



**URZĄD MARSZAŁKOWSKI**  
**WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO**

**Unia Europejska**  
Europejski Fundusz  
Rozwoju Regionalnego



*TUSEN TAKK!*

**MAGDALENA SZCZEPAŃSKA**

**Tel. 780 035 059**

**E-mail: [magda@trolltunga-norweski.com](mailto:magda@trolltunga-norweski.com)**

**Regionalny Program Operacyjny Województwa Pomorskiego na lata 2014 – 2020**

Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza, Al. Grunwaldzka 472 D, 80-309 Gdańsk

Regionalna Izba Gospodarcza Pomorza wpisana do rejestru stowarzyszeń i rejestru przedsiębiorców prowadzonych przez Sąd

Rejonowy Gdańsk – Północ w Gdańsku VII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego w Rejestrze Przedsiębiorców pod

nr KRS 0000311830, NIP: 957-100-39-47, Regon: 220657617



**REGIONALNA**  
**IZBA**  
**GOSPODARCZA**  
**POMORZA**