

# KKI

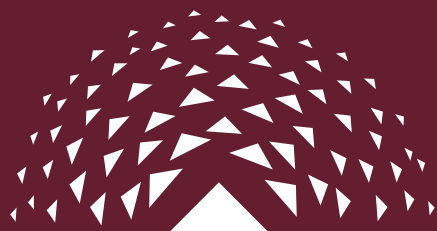
TANULMÁNYOK

T-2019/07.

## Norvégia versenytárs elemzése

*The Competitor Analysis of Norway*

**KABAI VIKTÓRIA, KIZMAN ISTVÁN, VIRÁG ORSOLYA**



---

# KKI-tanulmányok

A Külügyi és Külgazdasági Intézet időszaki kiadványa

Kiadó:

Külügyi és Külgazdasági Intézet

Lektorálta:

Almadi Sejla

Tördelés:

Lévárt Tamás

A kiadó elérhetősége:

H-1016 Budapest, Bérc utca 13-15.

Tel.: + 36 1 279-5700

Fax: + 36 1 279-5701

E-mail: [info@ifat.hu](mailto:info@ifat.hu)

<http://kki.hu>

© Kabai Viktória, Kizman István, Virág Orsolya, 2019

© Külügyi és Külgazdasági Intézet, 2019

ISSN 2064-9460



**Összefoglaló:** Norvégia a világ egyik legmagasabb életszínvonallal rendelkező országa, földrajzi fekvéséből adódóan olyan gyönyörű természeti csodákkal van megáldva, amelyek vonzzák a turistákat. Értékes olaj- és gázlelőhelyeinek köszönhetően pedig nagy vagyont halmozott fel, amelynek segítségével gazdaságának világszintű diverzifikálásra törekszik, szektorainak fejlesztése és népszerűsítése útján. Politikai berendezkedéséből és egalitáriánus kultúrájából kifolyólag az állam támogatása és jelentősége szinte minden szférában meghatározó szerepet játszik, többek között a külgazdasági szektorban, az üzleti környezetben és az országmárka építésében. Tanulmányunk célja az volt, hogy bemutassa a norvég versenyképességet befolyásoló tényezőket, a külgazdasági helyzet értékelését, az országra jellemző üzleti és politikai környezetet, a vállalati és országmárka építést, valamint a külgazdasági intézményrendszer támogató szerepét.

**Abstract:** Norway has one of the highest living standards in the world, and due to its geographical location it is blessed with beautiful natural wonders that attract tourists. Thanks to its valuable oil and gas deposits, Norway has accumulated a great wealth through which the country is diversifying its economy by developing and promoting its other sectors worldwide. Due to its political structure and egalitarian culture, the role of the government is crucial in almost every sector, including foreign affairs, business environment and country brand building. The aim of the study was to present the main factors influencing Norway's competitiveness, the assessment of its world economy positions, its specific business and political environment, its corporate and country brand building techniques, and the supporting role of its foreign institutional system.

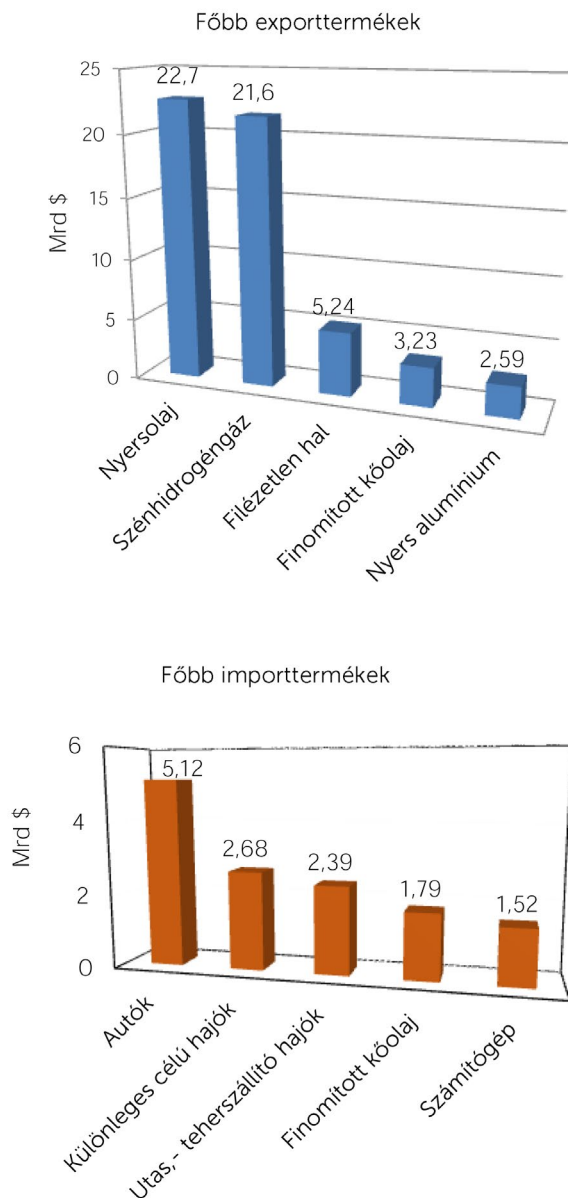
## NORVÉGIA KÜLGAZDASÁGI HELYZETÉRTÉKELÉSE

A norvég gazdaságot elsődlegesen kőolajipara határozza meg. Mint ahogyan az 1. ábra is jól mutatja, az ország főbb exporttermékei közé nyersolaja, szénhidrogéngáza, valamint finomított kőolaja sorolható, amellyel egyben kereskedelmi partnereit (Szaud-Arábia, Qatar, Egyesült Arab Emírség)<sup>1</sup> is szavatolja. Az olajválságot követő 1990-es évtizedekre Norvégia elérte az egy főre eső GNP legmagasabb értékét mind a skandináv térség államai között, mind pedig világszinten. A gazdaság a 21. században továbbra is fenntartotta ezt a kiemelkedő szintet (más iparosított országokkal szemben), még a 2008-as pénzügyi és gazdasági válság ideje alatt is.<sup>2</sup>

1 OEC, 2018a.

2 Encyclopaedia Britannica.

1. ábra  
Norvégia főbb export- és importtermékei iparági bontásban 2016-ban  
(milliárd dolláros megoszlás)<sup>3</sup>



Az 1. táblázat egyértelműen jelzi, hogy Norvégiát a recesszió igazából 2009-re érte el, ahol az export- (165 milliárd euróról 116 milliárd euróra) és az importáru értéke is (92,6 milliárd euróról 69,8 milliárd euróra) jelentős visszaesést, a külkereskedelmi nyitottság pedig gyengülő tendenciát mutatott (több mint 68 százalékos változás 2008-as évtől számítva) – bár továbbra is többlettel. Megfigyelhető, hogy Norvégia ezt a tartós többletet elsősorban (a mára sikeres) exportorientáltságra való berendezkedésének köszönheti: az 1980-as

3 OEC, 2018b, 2018c.



évektől kezdve az ország rendelkezésére állt a kellő szellemi és pénzügyi tőke, a tapasztalatok, valamint az olyan úttörő technológiák alkalmazása, amelyek révén az olajkitermelés előállítását még az akkori árfolyam zuhanása se akadályozhatta meg.<sup>4</sup>

1. táblázat  
Norvégia fontosabb kereskedelmi mutatói  
2011 és 2016 között<sup>5</sup>

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Export</b> (milliárd euró)	123	129	165	116	130	159	157	148	150	112	92,8
<b>Import</b> (milliárd euró)	65,3	81,6	92,6	69,8	77,8	91,8	88,4	91,9	90,7	80,9	75,6
<b>Kereskedelmi mérleg</b> (EX-IM)	57,7	47,4	72,4	46,2	52,2	67,2	68,6	56,1	59,3	31,1	17,2
<b>Exporthányad</b> (EX/GDP)*100	35,608	32,163	35,671	30,003	30,294	31,874	30,770	28,271	30,040	28,966	25,008
<b>Importhányad</b> (IM/GDP)*100	18,90	20,34	20,02	18,05	18,13	18,40	17,33	17,55	18,16	20,92	20,37
<b>Külkereskedelmi nyitottság</b> {(EX+IM)/GDP} *100	60,99	60,97	64,23	40,17	53,75	58,44	49,19	47,02	45,98	38,63	43,55
<b>Export multiplikátor</b> {(GDP1-GDP0) / (EX1-EX0)}	1,75	9,28	1,71	1,55	3,04	2,40	-5,70	-1,47	-12,08	2,97	0,81

Ugyan Norvégia nem részese a közös valutaövezetnek, mégis hatással volt rá az eurózóna 2013-ra visszavezethető adósságválsága. A 2012-es külkereskedelmi mérleg az előző évhez képest plusz 1,4 milliárd dollár többletet mutatott, míg 2013-ra a többlet helyett az arány 12,5 milliárd dollárnyi kiesés lett.

Az exportmultiplikátor segítségével megfigyelhető a (jelen esetben norvég) exportteljesítmény alakulása, azaz hogy az exportnak hála mekkora mértékben történtek változások a nemzeti jövedelemben. A 2006 és 2011 közötti szakaszt vizsgálva, a pozitív értékek alapján elmondhatjuk, hogy az exportmultiplikátor jövedelemgerjesztő hatással bírt a norvég gazdaságra, a rákövetkező három évben viszont már negatív értékeket találunk – ami egyáltalán nem vehető átlagos tendenciának.

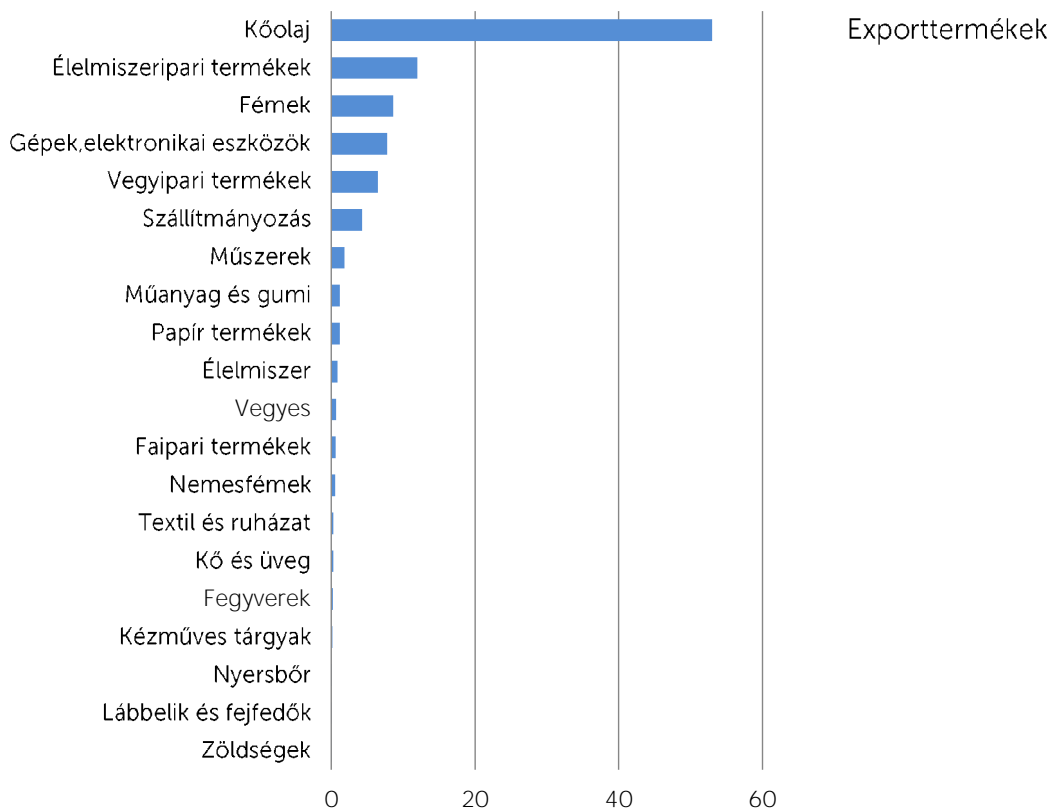
4 Vajna, Á.

5 *The World Bank*, 2018.

A kiviteli termékek között jól látható a három legnagyobb kínálatú termék kategóriája, amit a 2. ábra is jelöl: a kőolaj, az élelmiszer és a fémek. Az élelmiszerek között elsősorban haltermékek (filézetlen, gyorsfagyasztott, élő halak) szerepelnek, a fémek kínálatában pedig a vasötvözet, a nyers alumínium, a nikkel és a cink található. A gépek, illetve elektronikai eszközök csoportja elenyésző részt tesz ki az exportálandó áruk között, mindössze 7,8 százalékot, amely leginkább az importigényes termékek kategóriájába sorolható - itt vannak a számítógépek, a telefonok, a szelepek, az építkezéshez szükséges elektronikai eszközök - . Érdekes tényként figyelhető meg, hogy Norvégia ugyanolyan mértékben importál *szállítmányozással* kapcsolatos eszközöket - autókat, különleges célú, utasszállító hajókat, repülőgépeket, illetve helikoptereket -, mint amekkora mértékben exportálja azokat.

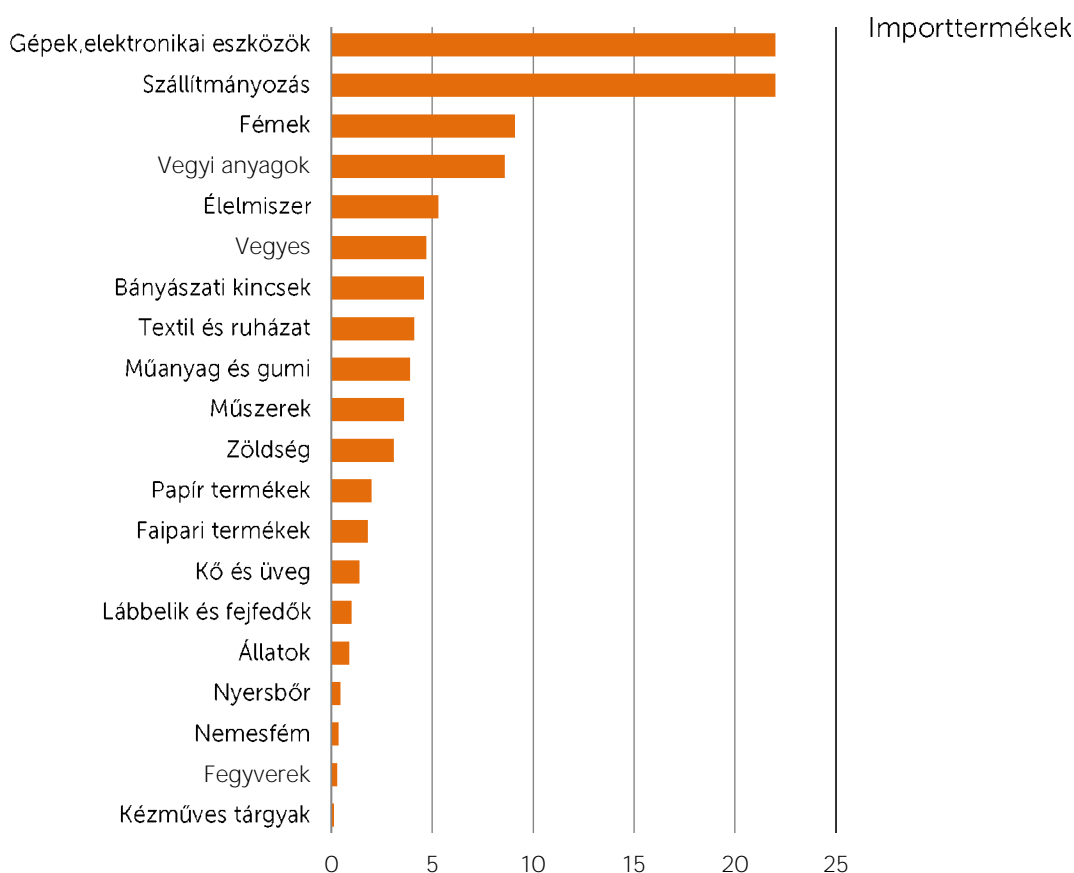
Az importált árucikkek egynegyedét élelmiszer és fogyasztói árucikkek (főleg gépjármű) teszik ki, a további termékeket a nyersanyagok, üzemanyagok és tőkejavak jelentik. Norvégia 2016-ban 75,6 milliárd dollárnyi importtal a világkereskedelem 37. legnagyobb importőre lett.<sup>6</sup> Habár a 2011-2016 közötti években csökkent az import mértéke 4,3 százalékkal (91,8 milliárd dollárról 75,6 milliárd dollárra, 1. táblázat). Ezt a változást az importárúk grafikonján belül a szállítmányozás kategória szemlélteti a leginkább.

2. ábra  
Norvégia export-és importtermékei iparági bontásban 2016-ban  
(százalékos megoszlás)<sup>7</sup>



6 OEC, 2018c.

7 Uo.



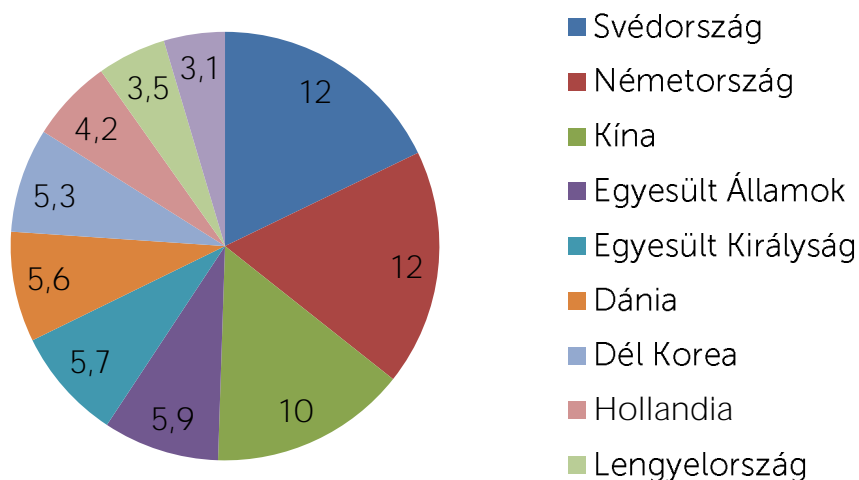
Norvégia legfontosabb kereskedelmi partnerei között elsősorban fejlett államok találhatók (3. ábra). Az importpartnereknél nagyobb koncentráció figyelhető meg az európai uniós országok között, míg az exportpartnerek esetén kiemelkedő értékek az Egyesült Királyságnak, Németországnak, valamint Svédországnak tudhatók be. Svédországnál érvényesül a gravitációs modell is,<sup>8</sup> amely értelmében a nemzetközi kereskedelmi kapcsolat szorossága függ az országok gazdasági súlyától és a közöttük lévő távolságtól, mivel Norvégia és Svédország hasonló gazdasági súllyal bírnak, a közöttük lévő távolság is minimális – lévén, hogy szomszédos országok. Mindezen felül a két ország kulturális és történelmi hagyatéka is hozzájárul nemzetközi kereskedelmi kapcsolatuk erejéhez.

Az export-import 2016-os százalékos megoszlásában a legfőbb külkereskedelmi partnerek listáján szerepel elsősorban Németország (18 százalék), Egyesült Királyság (12,35 százalék), Svédország (10,45 százalék), Kína (6,6 százalék), Hollandia (6 százalék), valamint az Egyesült Államok (5,3 százalék).

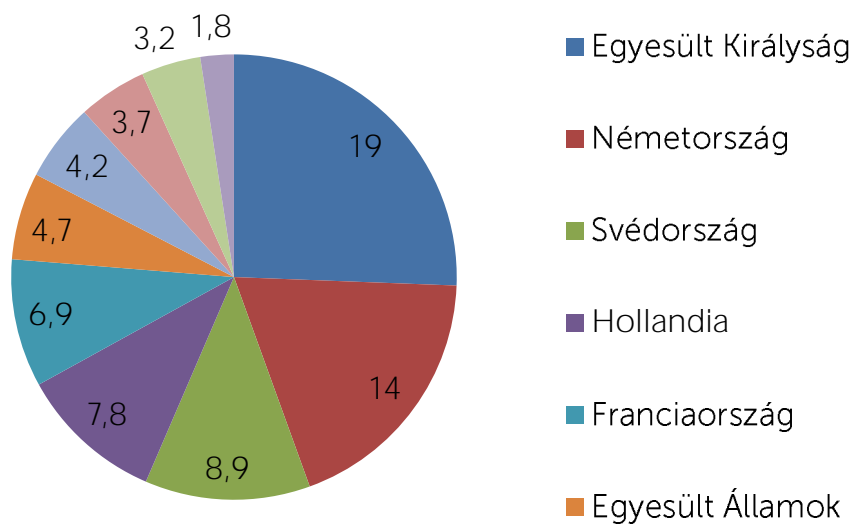
8 Krugman, Obstfeld és Melitz, 2018.

3. ábra  
Norvégia legfontosabb külkereskedelmi partnerei 2016-ban  
(százalékos megoszlás)<sup>9</sup>

IMPORTPARTNEREK



EXPORTPARTNEREK



9 OEC, 2018b, 2018c.





## NORVÉGIA ÜZLETI ÉS POLITIKAI KÖRNYEZETE NEMZETKÖZI ÖSSZEHOSONLÍTÁSBAN

Norvégiában évente több tízezer új cég jelenik meg. Ezen kívül az összes norvég vállalkozás egynegyede az ingatlanok értékesítésével és bérletével, valamint egyéb szolgáltatások nyújtásával foglalkozik ezen a területen. A kereskedelmi és mezőgazdasági vállalatok az összes vállalatnak mintegy 15 százalékát teszik ki.<sup>10</sup>

A Világgazdasági Fórum 2017-2018-as Globális Versenyképességi Jelentésében vizsgált 137 ország közül Norvégia a 11. helyezést érte el, ahol az Európai Unió tagállamai közül Hollandia, Németország, Svédország, az Egyesült Királyság és Finnország előzte csak meg. A makrogazdasági környezetet tekintve, Norvégia az első helyen szerepel, ezzel megelőzve számos más vetélytársát. Az ország továbbra is az erős intézményi és nagyon hatékony oktatási rendszerére támaszkodik, amely a világ tíz legjobbjá közé sorolható. Széleskörű versenyelőnyt biztosít számára az információs és kommunikációs technológiák magas szintű felhasználása. A Világgazdasági Fórum felmérése szerint a norvég üzleti világot leginkább gátló tényezők az adókulcsok, az innovációs képesség hiánya, a korlátozó munkaügyi szabályozás, a finanszírozáshoz való hozzáférés és a nem kellően hatékony kormányzati bürokrácia.<sup>11</sup>

A Nemzetközi Menedzsmentfejlesztési Intézet ranglistája bemutatja, hogy mely országok rendelkeznek legmeghatározóbb versenyelőnyökkel. A 2018. évi rangsorolásban Norvégia a 8. helyet foglalta el, amely három pozícióval jobb eredményt jelent az előző évi eredményéhez képest. Összehasonlításképpen, Magyarország a 47. helyet foglalta el, így öt pozíciót javított korábbi, 2017-es helyezését. Norvégiát mindössze csak az Egyesült Államok, Hongkong, Szingapúr, Hollandia, Svájc és Dánia előzte meg.<sup>12</sup>

A Nemzetközi Valutaalap (IMF) 2018. évi nyilatkozatában Norvégiát egészséges nemzetgazdaságként határozta meg. A stabil gazdasági növekedés, az alacsony (szinte minimális) munkanélküliségi ráta és a korrekt politikai beavatkozások meghozták a kívánt eredményt. Ennek ellenére az IMF bizonyos veszélyes szektorokat is kiemelt. Többek között a némileg túlértékelt ingatlanárakat és a magánháztartások magas szintű eladósodását. Ezekon felül a jövőben külön problémát jelenthet a társadalom elöregedése, amely szinte minden fejlett európai országot érint. Ha Norvégia a következő 10-15 évben meg szeretné tartani erős versenyképességét, akkor ezekre a problémákra megoldást kell találnia.<sup>13</sup>

A KOF Globalizációs Index szerint Norvégia 85,81 pontot szerzett, ami magas gazdasági, társadalmi és politikai globalizációs szintet jelöl, így került a 15 legglobalizáltabb ország közé (2. táblázat). Magyarország kevéssel maradt le

10 *Open Business*.

11 *World Economic Forum*, 2018.

12 *IMD*, 2018.

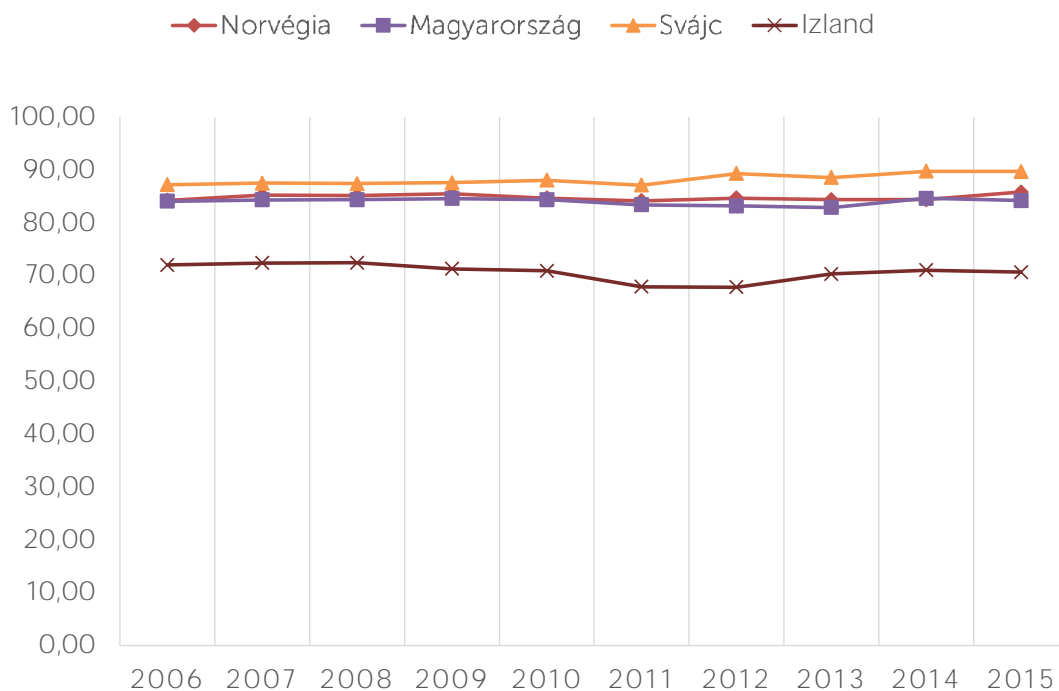
13 *IMF*, 2018.

tőle, 84,20 pontos értékelést kapott, ami szintén a TOP 15-öt jelenti. A többi EFTA-tagországra vonatkozóan: Svájc 89,70 pontot ért el (és a 3 legglobalizáltabb ország közé tartozik Hollandia és Svédország mellett), Izland lemaradt a többi skandináv ország mögött, hiszen csupán 70,62 pontot szerzett (4. ábra).

2. táblázat  
Globalizációs index értékei 2016-2015 között<sup>14</sup>

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>Norvégia</b>	84,21	85,19	85,12	85,43	84,63	84,15	84,66	84,35	84,34	85,81
<b>Magyarország</b>	84,04	84,32	84,36	84,55	84,36	83,39	83,18	82,86	84,62	84,20
<b>Svájc</b>	87,18	87,50	87,40	87,57	88,04	87,09	89,33	88,54	89,75	89,70
<b>Izland</b>	72,01	72,39	72,41	71,25	70,89	67,87	67,81	70,31	71,03	70,62

4. ábra  
Globalizációs index-változások<sup>15</sup>



<sup>14</sup> ETH Zürich, 2018.

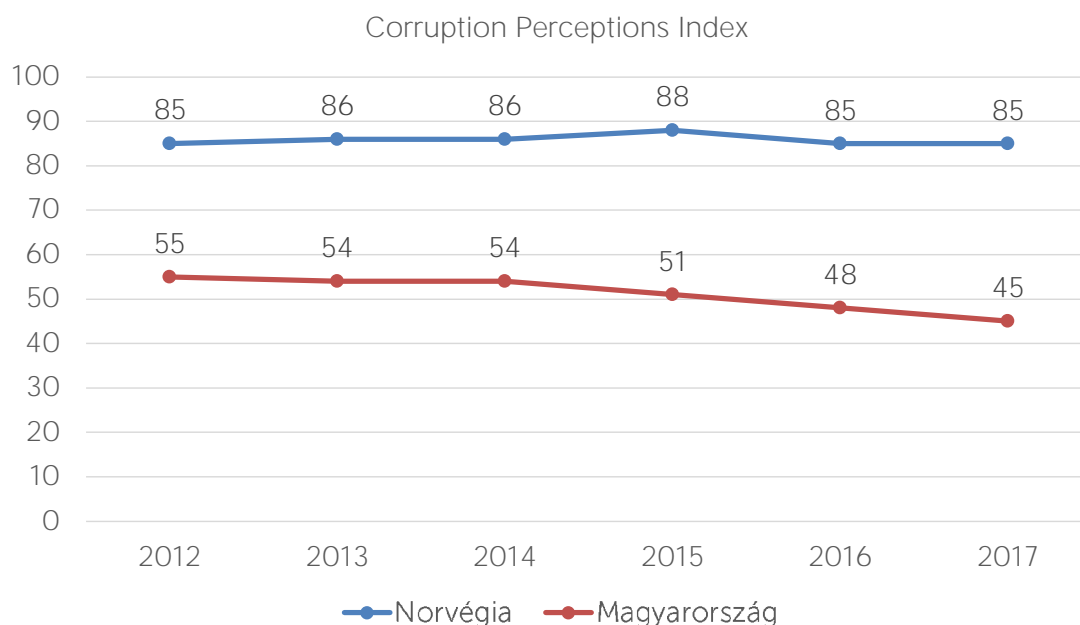
<sup>15</sup> Uo.



Az üzleti környezetet vizsgáló Világbank Doing Business rangsorában Norvégia 190 ország közül a 6. helyet érte el. Ha pontszám szerint értékeljük, akkor a lehetséges 100-ból 82,82 pontot kapott. Ha megtekintjük Norvégia versenytársait az EFTA-n belül, akkor Svájc a 31., Izland a 20. helyet foglalta el, és csak Dánia (3.), Dél Korea (5.), Hongkong (4.), Szingapúr (2.) és Új-Zéland (1.) előzte meg. Magyarország a 41. helyen szerepelt ezen a ranglistán. Norvégia egyszerűsítette adminisztrációs folyamatait elektronikus ügyintézési rendszerének a bevezetésével (Magyarország szintén hasonló rendszert dolgozott ki). Norvégia a munkaerőpiaci szabályozás érdekében módosította azon jogszabályait, amelyek ekként lehetővé teszik a határozott idejű szerződések 12 hónapos időtartamra szóló, állandó feladatokra történő felhasználását. Továbbá, változtatásokat kíván bevezetni az ÁFA visszaigénylésére vonatkozó szabályzatában, amely így kevesebb könyvelői ellenőrzést és iratfeldolgozást fog jelenteni.<sup>16</sup>

A Transparency International Corruption Perceptions Indexe, vagyis Korrupció-érzékelési Indexe alapján Norvégia a 3. helyet foglalta el 2017-ben. Az EFTA országai közül Svájc a 3., Izland a 13., Magyarország pedig a 66. helyen szerepelt. Az 5. ábra mutatja, hogy Norvégia nem rontott az eredményein, és egy szűk sávon belül mozog. Ellentétben Magyarországgal, amelynek helyzete az index szerint a 2012-2017 közötti években folyamatosan romlott.

5. ábra  
Corruption Perceptions Index változása Magyarország és Norvégia között<sup>17</sup>



<sup>16</sup> The World Bank, 2017.

<sup>17</sup> Transparency International, 2018.

A Freedom House Index 2018 alapján, amely 0-tól 100 pontig sorolja az országokat azok politikai szabadságának minősége szerint, Norvégia elérte a maximális 100 pontot. Az EFTA-országokból Svájcnak (96 pont) és Izlandnak (95 pont) hasonlóan jó eredményei voltak, habár pár ponttal lemaradtak Norvégiától. Magyarország csak 72 pontot ért el. A Freedom House szerint Norvégia a világ egyik legerőteljesebb demokráciája. A szavazások igazságosak, a polgári, média és civil szabadságjogok teljesülnek, ennek következtében politikai helyzete stabil, nem diszkrimináló. A nemzeti kisebbségek részére a jogok biztosítva vannak. A politikai résztvevők nyitottak, a korrupcióellenes szabályzatok pedig hatékonyan működnek.<sup>18</sup>

The Global Economy: Politikai Stabilitás Indexe felméri az országok politikai stabilitását -2,5 (gyenge) értéktől + 2,5 (erős) értékig. A 2017. évi felmérés alapján Norvégia a 16. helyet érte el 1,15-tel, ami stabil értéknek felel meg. Magyarország ugyanebben az évben a 48. helyen szerepelt, értéke 0,81 lett, ami szintén stabilitást jelöl, de gyengébb értéket képvisel a skandináv országéhoz képest. Liechtenstein a 4., Izland a 7., Svájc pedig a 12. helyet foglalta el a ranglistán.<sup>19</sup>

Norvégia tőkekapcsolatait illetően fontos megemlíteni, hogy a közvetlen külföldi beruházások (FDI) Norvégiában leginkább kifelé irányulnak, a norvég FDI az elmúlt két évben a GDP-hez viszonyítva nőtt, és jelenleg a GDP 43 százalékát teszi ki, míg ez az érték 2013-ig 35 százalék volt.<sup>20</sup> Norvégiában az FDI értéke negatívan alakult, az elmúlt 3 évet tekintve 2017-ben tetőzött (-8,3 milliárd dollár volt). A norvég gazdaság mind a mai napig nagymértékben függ a kőolaj- és gázszelettől, így ezen nyersanyagáraknak a csökkenése a beruházások megcsappanásához vezet. Az amerikai és holland vállalatok (Exxon-Mobil, Texaco, Royal Dutch Shell) jelentős beruházásokat tettek a norvég olajkitermelésbe, ám Norvégia szeretné csökkenteni a kőolajtól való függését, így elkezdte a megújuló energiaforrásainak a fejlesztését. Talán ennek tudható be, hogy a régi befektetők elkezdtek meghátrálni, az újak viszont még nem érkeztek meg. A legtöbb FDI-t vonzó iparág az olaj- és a gázkitermelés, a feldolgozóipar, a kis- és nagykereskedelem, valamint a pénzügyi szektor, melyeknek legfőbb befektetői Svédország, Hollandia, Luxemburg, Németország és Franciaország.<sup>21</sup>

A norvég közvélemény alapján elmondható, hogy az ország számos problémával küzd, többek között például azzal, hogy a közalkalmazottak aránya meghaladja a foglalkoztatottak 31 százalékát. Sokak szerint ezt orvosolva hatékonyabbá lehetne tenni a már-már bürokratikus rendszert. Szintén gondot jelent a nyugdíjasok növekvő aránya és a kőolaj világpiaci árának csökkenése, mely nehézségek elkerülése érdekében a költségvetés megváltoztatását sürgetik.<sup>22</sup> Annak ellenére, hogy a kormány nagy hangsúlyt fektet a klímaváltozás elleni harcra, a lakosság további lépéseket vár az említett problémák megoldásában is. Ugyancsak sürgetőleg hatnak az élet bármely területén jelentkező innovációs fejlesztések.<sup>23</sup> A norvég lakosság

18 *Freedom House*, 2018.

19 *The Global Economy*, 2017.

20 *OECD*, 2017.

21 *Santander*, 2018.

22 *Blåfjell*, 2014.

23 *Forskning.no*, 2017.



tudatában van a fent említett kihívásoknak és problémáknak, ugyanakkor azzal is tisztában van, hogy kivételes helyzetéből kifolyólag nincsen oka az aggodalomra. Habár, a közvélemény kiemelt szerepet tulajdonít a kormánynak a stabil helyzet fenntartása érdekében.<sup>24</sup>

## NORVÉGIA ORSZÁG- ÉS VÁLLALATI BRANDINGJE

**A** norvég és összeségében a skandináv társadalom hagyományosan egalitáriánus nézeteket vall, és ez jellemzően meg is határozza a márkaépítési stratégiáját. A norvég kultúra teljesen át van itatva az egyenlőség (erősebben megfogalmazva a „ne hidd magad többnek vagy jobbnak másoknál”) azon koncepciójával, amit Jante-törvénynek is neveznek.<sup>25</sup> Ebből kiindulva pedig a nemzetközi kapcsolatok terén Norvégiának nem célja a világhatalom megszerzése, hanem az egyenlő bánásmód és fenntartható fejlődés elérése. Mindezek ellenére tudjuk, hogy rengeteg olyan életszínvonalat mérő rangsort vezet, amelyek közvetett módon is építik és tovább erősítik az országról alkotott nemzetközi képet.

Ha Norvégiáról hallunk, elsőként a gyönyörű természeti adottságai, a sarkifények, a halászat és az olajkitermelés juthat az eszünkbe. Az ország azonban még híres a majdnem teljes társadalmi egyenlőségéről, az erős korrupcióellenességről és az átlátható intézményrendszeréről.

Norvégia számtalan saját márkával rendelkezik, amelyek nemzetközi ismertsége viszonylag alacsony. A vállalati márkaépítés sikerét a Brand Finance Nation Brands rangsorok mutatják. A 2018-as rangsor alapján Norvégia a 9. legerősebb országmárka, a BSI (Brand Strength Index) értéke 84,8 pont, így AAA besorolást kapott. A 100 Legértékesebb Országbrand rangsorában (Top 100 Most Valuable Nation Brands) a 25. helyen végzett 2018-ban, 595 milliárd dollárra értékelve a norvég országmárkát. Ezzel szemben Magyarország az 54. helyezést érte el, 149 milliárd dollár és A+-os besorolással.<sup>26</sup> A Statista Made-in Country index 2018-as kiadásában Norvégia a 12. helyre került az országban előállított termékek fogadtatásának a megítélésében.<sup>27</sup>

A Financial Times 2015-ös globális listáján fellelhetők az alábbi norvég vállalatok:

- 172. helyen a Statoil (Equinor) olaj- és gázkitermelő vállalat (Európában a 46.). A FT 500 szektor szerinti rangsorában a 12. legnagyobb olajkitermelő, de megújuló energiával is foglalkozik.
- 378. helyen a telekommunikációval foglalkozó Telenor (Európában a 98.), mely Magyarországon is népszerű telefonszolgáltató.
- 469. DNB norvég bank (Európában 120.).<sup>28</sup>

24 *Forum.klikk.no*, 2010.

25 *Commisceo Global*.

26 *Brand Finance*, 2018b.

27 *Statista*.

28 *Financial Times*, 2015.

Az európai rangsorban megjelennek még a következő vállalatok is:

- 208. Yara International vegyipari vállalat, ami műtrágyákat és környezetkímélő mezőgazdasági termékeket gyárt, ezzel is megerősítve azt a tényt, hogy Norvégiában hagyományosan is fontos a mezőgazdaság és a környezetvédelem.<sup>29</sup>
- 264. Norsk Hydro Norvégia legnagyobb fémipari és bányászati vállalata, a világ egyik legnagyobb alumínium gyártója, ezenkívül megújuló energiaelőállításra is szakosodott.<sup>30</sup>
- 311. Gjensidige Forsikring nem életbiztosítással foglalkozó biztosító.
- 340. Orkla élelmiszergyártó széles választékú termékekkel.
- 403. Schibsted médiavállalat tulajdonosa a legnagyobb norvég és svéd újságoknak, és 22 országban van jelen világszerte.
- 470. Marine Harvest élelmiszergyártó lazac és más halak tenyésztésével.<sup>31</sup>

A francia divatmárkákkal és német autógyártással ezek a vállalatok nem tudják felvenni a versenyt a márkaépítés terén ugyan, de olyan iparágakban tevékenykednek, amelyek szerves részét képezik az ország márkájának. A hagyományosan mezőgazdasággal és halászattal foglalkozó Norvégia, az olajkitermelés kezdete után is nagy hangsúlyt fektet ezekre az iparágakra.

A vállalati márkaépítést illetően érdemes megemlíteni a Norwegian low-cost légitársaságot,<sup>32</sup> amely bár nem került fel a világ legnagyobb vállalatainak listájára, nagyon népszerű lett olcsó, USA-ba tartó járataival. Utasszámát tekintve Európa 8. legnagyobb légitársaságának tekinthető.<sup>33</sup>

Norvégia a világ leggazdagabb országai közé tartozik, mindezt az Északi-tengerben felfedezett olajmezőknek köszönheti. Az olajárak ingadozásával azonban fellendült a vállalkozások száma, így Oslo lett Skandinávia és Európa egyik startup hub-ja, amelyre érdemes odafigyelni. A vállalkozások kedvező környezetét a kormány is elősegíti az Innovation Norway,<sup>34</sup> Oslo Science Park révén.<sup>35</sup> Az országmárka-építés szerves részét képezi az IT szektor fellendítése, új tehetségek és vállalatok vonzása.

A startup környezet folyton erősödik Norvégiában, új startup akceleratorok kialakulásával: Angel Challenge, TheFactory, Katapult Accelerator, StartupLab.<sup>36</sup> Ezek segítik az IT közösségben feltörekvő norvégiai vállalkozások jó hírének terjedését. A felsoroltaknak köszönhetően Norvégia olyan érdekes vállalatoknak adott otthont, mint a Kahoot,<sup>37</sup> amit a magyar felsőoktatásban is gyakran használnak. A No Isolation egy kommunikációt segítő eszköz a tartósan beteg gyerekek szocializálására. A Nabobil egy autókölcsönző platform azok

<sup>29</sup> Yara International.

<sup>30</sup> Norsk Hydro.

<sup>31</sup> Financial Times, 2015.

<sup>32</sup> Brand Finance, 2018a.

<sup>33</sup> Coolidge, C., 2018.

<sup>34</sup> Innovation Norway, 2018b.

<sup>35</sup> Oslo Science Park, 2018.

<sup>36</sup> Business Insider, Nordic, 2018.

<sup>37</sup> Keane, J., 2017.



számára, akik épp nem használják saját járműüket, de szívesen kölcsönadnák másoknak. A mindenki által ismert Opera Software-t is ezeknek a startup segítőknél köszönhetjük.

Egyre több vállalkozó szerint a norvég ügyintézés és adózás átláthatósága, a növekedő tech-industry, a kényelmes elhelyezkedés Ázsia és Amerika között, mind-mind segít Norvégiának startupokat csalogatni az országba, amennyiben azok érdekeltek a globális terjeszkedésben. Ezt támogatja Norvégia gazdasági nyitottsága és hatékony kereskedelmi egyezményei.

Az oslói IT szektor fejlődése mellett említésre méltó Norvégia második fontos klaszter helye is, mégpedig Bergen városa, ahol médiavállalatok kaptak otthont. Itt található a Media City Bergen Cluster,<sup>38</sup> ahol a Sixty és a Vizrt lett alapítva. A klaszter kialakulása katapultszerű lökést adott a szektorális fejlődésnek és a globális terjeszkedésnek, amellyel felhívta magára a nemzetközi figyelmet. Jelenleg több mint 100 startup található a klaszterben.

Ezen sikerek ellenére Norvégia problémája leginkább az, hogy a saját tehetséges és szakképzett népessége nagyrészt az energiaiparban dolgozik, nem hagyva túl sok lehetőséget a többi fejlődő iparágaknak. A gond orvoslása egyedi norvég stílus alapján történik, hiszen az ország makrogazdasági feltételeivel és életszínvonalával egyszerűen vonzza az expatriáltakat.<sup>39</sup>

Norvégia országbrandingjének szerves része, hogy az ország nagyjából minden életminőséget mérő rangsorban az élvonalon áll. A World Happiness Report összesített 2015-2017-es rangsorában Norvégia a második helyen végzett Finnország után, ezzel szemben Magyarország csak a 69. helyen szerepelt. A Norvégiában élő külföldiek minősítése alapján a 3. helyen áll.<sup>40</sup> Az ENSZ Human Development Report jelentésében Norvégia az első helyen található a legmagasabb HDI mutatóval, miközben Magyarország a 45. helyen van.<sup>41</sup> A magas mutatókat az univerzális egészségügynek; az 5 hetes évi szabadságnak; az 1 éves, két szülő között elosztott fizetett, szülés utáni szabadságnak; az ingyenes felsőoktatásnak; a béregyenlőségnek; valamint a szigorú közbiztonsági szabályoknak köszönheti.

Ezek a feltételek a Norvégiáról alkotott véleményt külföldön nagyban befolyásolják, s így a fellendülőben lévő szektorokba vonzzák a tehetséges és fejlődni kívánó szakértőket. Egyre többen hagyják el a Szilícium-völgyet megfizethető lakhatást és béregyenlőséget keresve (más országok mellett) Norvégia javára, ahol ugyancsak magas színvonalú IT szektor van kialakulóban. Norvégia a B2B együttműködésben is rendelkezik tapasztalattal, még hozzá az egyesült államokbeli nagy vállalatokkal: Microsoft (norvég partnere a FAST), Cisco (norvég partnere Tanberg) és Texas Instrument (Chipcon). Az ezen vállalatokkal való együttműködés Norvégia országmárkájának erősödését jelenti az üzleti szférában. A Fintech szektort, ha valamivel is később, mint máshol, de elkezdték fejleszteni. A WeathTech norvég platform, amely például szakmai befektetési

38 *Media City Bergen*.

39 Coleman, A., 2018.

40 *World Happiness Report*, 2018.

41 *UNDP*, 2018.

tanácsokat nyújt.<sup>42</sup> Itt lényeges megemlíteni a Norvég kormány által létrehozott szuverén Nyugdíj Alapot, ami a világ legnagyobb befektetési alapja 1000 milliárd dollár értékkel. A vagyonalap az olajkitermelésből származó jövedelemből lett létrehozva a lakosság nyugdíj finanszírozására és egyéb kiadásokra, nem mellesleg nyolcszor nagyobb, mint Magyarország 2016-os bruttó hazai terméke.<sup>43</sup>

Norvégia márkaalakításának talán legnépszerűbb és legkézenfekvőbb része a turizmus. Az UNWTO Tourism Insights 2018-as jelentése szerint Norvégiát Észak-Európához viszonyítva, átlagos mennyiségű turista látogatta meg. A világ legnépszerűbb látványosságaival és városaival, természetesen, nem tudja felvenni a versenyt, de konkrét célközönséggel rendelkezik.<sup>44</sup> Norvégia jelenleg az ökoturizmus bajnoka,<sup>45</sup> részt vett az ENSZ 2017-es „fenntartható turizmus a fejlődésért” évében. „Norway - powered by nature”, azaz „Norvégia – természet által működtetve” lett a szlogenje az országnak a zöld turizmusfejlesztési programon belül.<sup>46</sup> A feljebb említett Innovation Norway program is csatlakozott a program működéséhez, létrehozva egy tanúsítványrendszert „Sustainable Norway” néven, ami a turizmusszolgáltatókat értékeli fenntarthatósági szempontból.<sup>47</sup>

A köznyelvben gyakran használatos Északi „Nordic”, vagyis skandináv névnek is megvan a maga brandszerű hatása, ezért az Északi Tanács (Dánia, Finnország, Izland, Norvégia és Svédország) közös északi márkastratégiát készített. A brand alapját már az is képezi, hogy láthatólag a skandináv országoknak sikerült megoldani a legtöbb politikai és gazdasági problémájukat, és csoportosan a világ legmagasabb életszínvonalával rendelkeznek. A pilot projektje ennek a stratégiának a „Nordic perspective” lett, amit a klímaváltozás gondjaival foglalkozó, párizsi konferencia előtt állítottak fel, hogy közösen foglaljanak álláspontot a fenntartható fejlődés és a környezetvédelem mellett.<sup>48</sup>

Sok más ország példáján végig követhettük, hogy a nemzeti identitást sem reklám, sem egyéb marketingtevékenységgel nem lehet befolyásolni, csak a nemzet igazi értékeinek valóságos képviselésével. Norvégia mindig is a béke mellett áll, és számos béketárgyaláson vett és vesz részt szerte a világon. Ennek fényében lett Norvégia az otthona a világ leghíresebb békedíjának, a Nobel-békedíjnak, amely által a béke „reklámozása” az országbranding részévé vált.<sup>49</sup>

Norvégia nem különösebben híres a divatmárkáiról, ennek ellenére az ország élen jár a téli ruha és kültéri viselet gyártásában, ami klímájukból adódóan nem meglepő. A leghíresebb márkái a Norrøna kültéri viselet-gyártó, a Helly Hansen, az eredetileg halászfelszerelést és ruhát gyártó vállalat, amely mostanra már népszerű kültéri viseleteket is előállít. Európa bármely pontján találunk olyanokat, akik hidegebb időjárásban épp ezeket a márkákat viselik.<sup>50</sup>

42 Wintermeyer L., 2018.

43 *The Economist*, 2017.

44 UNWTO, 2018.

45 Krohn Traaseth, A., 2017.

46 *VisitNorway*, 2018a.

47 *Innovation Norway*, 2018d.

48 Magnus, J., 2016.

49 Townsend, J., 2011.

50 Looi, J., 2017.





## KÜLGAZDASÁGI INTÉZMÉNYRENDSZER TÁMOGATÓ SZEREPE

Norvégia, amint az leírtuk, számos téren egy nagyon sikeres ország. Bár büszkélkedhet az elért eredményeivel, mégsem annyira népszerű az országmárkája, mint azt hinnénk. A norvég kormány létrehozott olyan speciális intézményeket, amelyek segítik az országmárka építését a külkereskedelem fellendítésével és szabályozásával. A Norvég Ipari és Regionális Fejlesztési Alap (*Norwegian Industrial and Regional Development Fund*) fontos finanszírozási forrást jelent a kis- és középvállalkozások számára. A Norvég Kutatási Tanács (*Research Council of Norway*) közel 3 milliárd NOK támogatást nyújt kutatási célokra, tanácsokat ad a kutatási politikával kapcsolatos kérdésekre, valamint összehozza a kutatókat és a kutatások felhasználóit. A Norvég Kereskedelmi Tanács (*Norwegian Trade Council*) létrehozásának célja, hogy Norvégia nemzeti exportszakértői központja legyen, a nemzetközivé válást és a technológiai együttműködést elősegítse. A norvég ipari kapcsolatok felügyelete (*Norges Industriattachéer*) 1999-től a Norvég Kereskedelmi Tanácsba került. A Norvég Idegenforgalmi Testület (*Norwegian Tourist Board*) az utazási iparágak nemzeti, szakmai, marketing testülete, és munkája révén hozzájárul az utazási ágazatok általános jövedelmezőségének és versenyképességének ösztönzéséhez, megerősítéséhez. Az exporthitelekért felelős norvég garanciaintézet (*Norwegian Guarantee Institute for Export Credits*) a legfontosabb állami szerv a garanciák és az exporthitelek biztosítására. Fő célja a norvég termékek és szolgáltatások exportjának és a norvég külföldi befektetéseknek az előmozdítása.<sup>51</sup>

Az ország külkapcsolatai nagyban meg vannak határozva a Norvég Kereskedelmi, Ipari és Halászati Minisztérium által. Ez a minisztérium felelős számos gazdasági területért, tervezéséért, szabályozásáért, a vállalkozások működéséért, a nemzetközi együttműködésért, a fent említett intézményekért. Részben birtokolt vállalatok közé tartozik a Telenor, Norsk Hydro, Yara International, DNB, amelyek egyben az ország legnagyobb vállalatokai.<sup>52</sup> Az Equinor (régi nevén Statoil) olaj- és gázkitermelő vállalat legnagyobb részvényese szintén a norvég kormány, a Norvég Kőolaj- és Energiaügyi Minisztériumon keresztül.<sup>53</sup>

A Norvég Kereskedelmi, Ipari és Halászati Minisztérium tulajdonosa az Innovation Norway vállalatnak is, amit már említettünk az előző fejezetben. A vállalat létrejöttét megelőzte a Norvég Ipari és Regionális Fejlesztési Alap, a Norvég Kereskedelmi Tanács, a Norvég Idegenforgalmi Testület és a Kormányzati Tanácsadó Iroda Feltalálók Számára (*Government Consultative Office for Inventors*) összeolvadása. Az Innovation Norway célja, hogy elősegítse az országos ipari fejlődést – mind az üzleti gazdaságra, mind Norvégia nemzetgazdaságára

51 *Government.no*, 2001.

52 *Government.no*. Ministry of Trade, Industry and Fisheries.

53 *Equinor*.

összpontosítva. Célja továbbá, hogy elősegítse Norvégiában a különböző körzetek és régiók lehetőségeit azáltal, hogy hozzájárul az innovációhoz, a nemzetközivé váláshoz és a promócióhoz. Az Innovation Norway-nek minden norvég megyében vannak irodái, és Oslo a székhelye. A világ 30 országában van képvisellete, és egyben ez Norvégia hivatalos külkereskedelmi képvisellete is.<sup>54</sup> Az Innovation Norway klaszterek fejlődésével, kis- és középvállalkozások támogatásával foglalkozik a FRAM programon keresztül, ami pénzügyi támogatást biztosít a fejlődést jelentő vállalatokra. Az InnovFin program keretein belül az Európai Beruházási Bankkal (EIB) és az Európai Beruházási Alappal (EIF) együtt támogatják a vállalkozókat - a Horizon 2020 programmal párhuzamosan.

Norvégiában fontos az állami támogatás az induló vállalkozások számára. Az Innovation Norway az a kormányzati ág, ami a kockázati tőke-finanszírozás és az innovációs programfejlesztés számára segíti a kezdő tőkével és a nemzetközi fejlesztéssel foglalkozó vállalkozásokat. Az Innovation Norway egyik nagy üzenete az, hogy „Miért nem indítod el a vállalkozásodat Norvégiában?”<sup>55</sup>

Az Innovation Norway a visitnorway.com-ot is fenntartja, ami a turizmust célozza meg mint fejlesztési szektort. A weboldal és háttérintézménye több ezer utazási irodát magában foglal Norvégiáról, amelyet harmadik felek szolgáltatnak, mint például a helyi turisztikai irodák és marketing szervezetek.<sup>56</sup>

Az Oslo Science Park létrehozásának célja is az eddigiekhez hasonlóan az volt, hogy egy kedvező környezetet hozzon létre a vállalkozások elindítására. Ez az egyedülálló hub arra kényszeríti a vállalatokat, hogy hozzájáruljanak a gazdasági növekedéshez, a tudomány kereskedelmi forgalomba hozása által, és katalizátorként szolgáljanak az új társaságok számára. Jelenleg mintegy 300 vállalat található itt. Sok vállalat globális ambíciókkal rendelkezik az IKT, a biotechnológia, az egészségügy és az orvosi technológia, az energia és a környezet területén. Ez a hely adott otthont számos startup inkubátornak, olyanoknak, mint például a StartupLab, amiről már szó volt korábban.<sup>57</sup>

## KONKLÚZIÓK ÉS JÓ GYAKORLATOK

**N**orvégia természeti adottságainak köszönhetően egy nyitott, külkereskedelmi többlettel rendelkező, tőkegazdag ország. Gazdasági stabilitását nemcsak a szellemi, humán- és pénztőke felhalmozásával tudta elérni, hanem sajátos társadalmi szerkezete okán is. Történelmi gyökereihez vezethető vissza egalitáriánus társadalmi berendezkedése, ahol nem jelenik meg az uralkodó elit – ezért sem tűnnek el napjainkban a magánszférában lévő jelentős olajpénzek –, hanem mindenki egyenlő.

<sup>54</sup> *Innovation Norway*, 2018c.

<sup>55</sup> *Innovation Norway*, 2018a.

<sup>56</sup> *VisitNorway*, 2018b.

<sup>57</sup> *Oslo Science Park*.



Ami az üzleti és politikai környezetét illeti, mindezek nagyon kedvezőek a befektetők számára. A kormány megtette a szükséges lépéseket afelé, hogy kellően biztosítsa a külföldi befektetők támogatását, és ezt a főbb versenyképességi mutatók is megerősítik. A politikai környezet stabil és megbízható, még hozzá az emberi jogok teljesülésével. Ezáltal Norvégia szinte minden életminőséget, politikai és gazdasági sikert mérő rangsorban kimagasló helyeken szerepel.

Összeségében, Norvégia jól kihasználja a természet által adott lehetőségeit, és nagy hangsúlyt fektet a turizmus népszerűsítésére. Jellegzetessége (hagyományaitól kiindulva) a fenntartható fejlődés hangsúlyozása. A márkaépítés szempontjából a kevésbé ismert szektorokat is támogatja a fejlődésben, ekképpen egy olyan országmárkát alkot, amely teljes harmóniában van kultúrájával, egyenlő lehetőségeket biztosít mindenki számára, s így egyre csábítóbb környezetet teremt a nemzetközi gazdaságban.

Véleményünk szerint Magyarország versenyképességének fokozását e sajátos norvég társadalmi működési minta alkalmazásával lehetne integrálni, így elkerülhető lenne a társadalmi és az üzleti környezetben lévő feszültség, és talán sikeresebb úton jönnének létre kereskedelmi együttműködések is.

## IRODALOMJEGYZÉK

- Blåfjell* (2014) Norge står overfor enorme problemer, og ingen vil snakke om dem. [Online] Október 14. Elérhető <https://www.document.no/2014/10/14/norge-star-overfor-enorme-problemer-og-ingen-vil-snakke-om-dem/> [A letöltés ideje: 2018. november 12.]
- Brand Finance* (2018a) Best Brands in Norway. [Online] Elérhető: [http://brandirectory.com/league\\_tables/table/norway-10-2018](http://brandirectory.com/league_tables/table/norway-10-2018). [A letöltés ideje: 2018. november 17.]
- Brand Finance* (2018b) Nation Brands 2018. [Online] Október 8. Elérhető: <http://brandfinance.com/knowledge-centre/reports/brand-finance-nation-brands-2018/>. [A letöltés ideje: 2018. november 13.]
- Bussiness Insider. Nordic.* (2018) 16 Nordic startup hubs and accelerators you need to know about. Március 22. [Online] Elérhető: <https://nordic.businessinsider.com/the-10-startup-hubs-that-are-fueling-the-nordic-tech-scene-/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Coleman A. (2018) Flourishing Among The Fjords: Norway's Dynamic Startup Scene. *Forbes*. Október 5. [Online] Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/alisoncoleman/2018/10/05/flourishing-among-the-fjords-norways-dynamic-startup-scene/#46c38f045efb>. [A letöltés ideje: 2018. november 17.]
- Commisceo Global.* Award-Wining Culture Guides: Norway Guide. [Online] Elérhető: <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/norway-guide>. [A letöltés ideje: 2018. november 13.]
- Coolidge C. (2018) Norwegian Air: The World's Best Long-Haul, Low-Cost Airline. *Forbes*. Február 16. [Online] Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/carriecoolidge/2018/02/16/norwegian-air-the-worlds-best-long-haul-low-cost-airline/#40448a382057>. [A letöltés ideje: 2018. november 17.]
- Encyclopaedia Britannica.* Norway's Economy. [Online] Elérhető: <https://www.britannica.com/place/Norway/Agriculture-forestry-and-fishing#ref225486>. [A letöltés ideje: 2018. november 12.]
- Equinor.* Statoil at a glance. Hivatalos honlap. [Online] Elérhető: <https://www.equinor.com/en/about-us.html#statoil-at-a-glance/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- ETH Zürich* (2018) KOF Globalization Index. [Online] Elérhető: <http://globalization.kof.ethz.ch/>. [A letöltés ideje: 2018. november 13.]
- Financial Times* (2015) FT 500 2015. [Online] Június 19. Elérhető: <https://www.ft.com/ft500>. [A letöltés ideje: 2018. november 13.]
- Forskning.no* (2017) Sosiale problemer krever sosiale løsninger! [Online] November 22. Elérhető <https://forskning.no/blogg/psykisk-helse-og-rus/sosiale-problemer-krever-sosiale-losninger> [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Forum.klikk.no* (2010) Hvilke problemer har vi i Norge? [Online] <https://forum.klikk.no/foreldre/topic/142145690-hvilke-problemer-har-vi-i-norge/> [A letöltés ideje: 2018. november 17.]



- Freedom House (2018) Freedom in the World 2018. [Online] <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/freedom-world-2017>. [A letöltés ideje: 2018. november 10.]
- Government.no (2001) Business and industry in Norway - The structure of the Norwegian economy. Norvégia Kormányának hivatalos honlapja. [Online] Elérhető: <https://www.regjeringen.no/en/dokumenter/Business-and-industry-in-Norway---The-structure-of-the-Norwegian-economy/id419326/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Government.no. Ministry of Trade, Industry and Fisheries. Norvégia Kormányának hivatalos honlapja. [Online] Elérhető: <https://www.regjeringen.no/en/dep/nfd/id709/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- IMD (2018) World Competitiveness Rankings 2018 Results. [Online] Elérhető: <https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2018/ranking2018.pdf>. [A letöltés ideje: 2018. november 12.]
- IMF (2018) Mission Concluding Statement. 2018 Article IV Consultation with Norway – Concluding Statement of the IMF Mission. [Online] Június. Elérhető: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2018/06/07/2018-Article-IV-Consultation-with-Norway-Concluding-Statement-of-the-IMF-Mission>. [A letöltés ideje: 2018. november 14.]
- Innovation Norway (2018a) Growth companies and clusters. Hivatalos honlap. [Online] Elérhető: <https://www.innovasjon Norge.no/en/start-page/our-services/growth-companies/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Innovation Norway (2018b). Hivatalos honlap. [Online] Elérhető: <https://www.innovasjon Norge.no/en/start-page/>. [A letöltés ideje: 2018. november 17.]
- Innovation Norway (2018c) Our Mission. Hivatalos honlap. [Online] Elérhető: <https://www.innovasjon Norge.no/en/start-page/our-mission/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Innovation Norway (2018d) Travel and tourism [Online] Elérhető: <https://www.innovasjon Norge.no/en/start-page/our-services/brand-norway/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Keane J. (2017) Norwegian edtech company Kahoot! reaches 1 billion players, 40 million MAUs. *Tech.eu*. Március 6. [Online] Elérhető: <http://tech.eu/brief/kahoot-1-billion-players/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Krohn Traaseth, A. (2017) Branding Norway with sustainable tourism *International Trade Forum*. Június 6. [Online] Elérhető: <http://www.tradeforum.org/news/Branding-Norway-with-sustainable-tourism/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Krugman, P., Obstfeld, M. & Melitz, J. M. (2018) *International Economics: Theory and Policy*, Eleventh edition. UK: Pearson, 39-41.o
- Looi, J. (2017) 8 Must Know Scandinavian Outdoor Gear Brands *Thither*. Február 13. [Online] Elérhető: <https://www.thither.com/scandinavian-outdoor-gear-brands>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Magnus, J. (2016) International branding of the nordic region Place. *Branding and Public Diplomacy*. Június 30. [Online] Elérhető: [https://www.readcube.com/articles/10.1057\\_százalék2Fs41254-016-0015-9?shared\\_access\\_token=5mtqBNk](https://www.readcube.com/articles/10.1057_százalék2Fs41254-016-0015-9?shared_access_token=5mtqBNk)

- yplrhNxx2wpUkolx0t48VBP010Uv7D6sAgHvUbwkzcf8qQAWbJmsA9EzMrH  
Hx\_Ba0H5YHKofuNmv9YAVLXb7RrfnY0TQGt0u4YI8A08DBBZEe4nKIAcozyKdF  
1IG3gx8Zwb8y0Jyj9wVcDR0ZJ-DYliTbXsEg8Yt1M4 százalék3D/. [A letöltés ide-  
je: 2018. november 18.]
- Media City Bergen*. Hivatalos honlap. [Online] Elérhető: <https://mediacitybergen.no/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Norsk Hydro*. The Hydro Way. Hivatalos honlap. [Online] Elérhető: <https://www.hydro.com/en/about-hydro/the-hydro-way/>. [A letöltés ideje: 2018. november 15.]
- OECD* (2017) International trade, foreign direct investment and global value chains. Trade and Investment Statistical Note, Norway. [Online] Elérhető [http://www.oecd.org/investment/NORWAY-trade-investment-statistical-country-note.pdf?fbclid=IwAR2R2fyIh-2BrMTkI0T66yv7ldhMT9g5r\\_vZL2dHnJYDj2QAZqmsNAjcnuw](http://www.oecd.org/investment/NORWAY-trade-investment-statistical-country-note.pdf?fbclid=IwAR2R2fyIh-2BrMTkI0T66yv7ldhMT9g5r_vZL2dHnJYDj2QAZqmsNAjcnuw) [A letöltés ideje: 2018. november 16.]
- Open Business*. Сысоева Лилия. Открытие собственного бизнеса в Норвегии [Online] Elérhető: [https://www.openbusiness.ru/html\\_euro/Norway-open1.htm](https://www.openbusiness.ru/html_euro/Norway-open1.htm). [A letöltés ideje: 2018. november 12.]
- Oslo Science Park*. Hivatalos honlap. [Online] Elérhető: <https://www.forskningsparken.no/om-oss/about-oslo-science-park/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Santander* (2018) Norway: Foreign Investment. [Online] Elérhető [https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/norway/foreign-investment?&actualiser\\_id\\_banque=oui&id\\_banque=0&memoriser\\_choix=memoriser&fbclid=IwAR2Ew-ol5jQINn5EsVJ4uHVE9uLXKU1rMjoCC4Dp123ufnml4-SvO1bGshA](https://en.portal.santandertrade.com/establish-overseas/norway/foreign-investment?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=0&memoriser_choix=memoriser&fbclid=IwAR2Ew-ol5jQINn5EsVJ4uHVE9uLXKU1rMjoCC4Dp123ufnml4-SvO1bGshA) [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Statista*. Made-in Country Index. [Online] Elérhető: <https://www.statista.com/page/Made-In-Country-Index>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- The Economist* (2017) Norway's sovereign-wealth fund passes the \$1trn mark. Szeptember 23. [Online] Elérhető: <https://www.economist.com/finance-and-economics/2017/09/23/norways-sovereign-wealth-fund-passes-the-1trn-mark/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- The Global Economy* (2017) Political stability - country rankings. [Online] Elérhető: [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb\\_political\\_stability/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/wb_political_stability/). [A letöltés ideje: 2018. november 16.]
- The Observatory of Economic Complexity - OEC* (2018a) Crude Petroleum & Petroleum Gas. [Online] Elérhető: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/2709/>, <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/hs92/2711/>. [Letöltés ideje: 2018. november 10]
- The Observatory of Economic Complexity - OEC* (2018b) Norway, exports. [Online] Elérhető: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/nor/#Exports> [Letöltés ideje: 2018. november 16.]
- The Observatory of Economic Complexity - OEC* (2018c) Norway, imports. [Online] Elérhető: <https://atlas.media.mit.edu/en/profile/country/nor/#Imports>. [Letöltés ideje: 2018. november 15.]



- The World Bank* (2017) Doing Business 2017. [Online] Elérhető: <http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB17-Report.pdf> [A letöltés ideje: 2018. november 14.]
- The World Bank* (2018). World Development Indicators Norway Gross capital formation. [Online] <http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=2&country=NOR>. [Letöltés ideje:2018.november.14.]. A táblázat és a táblázatban szereplő számolt adatok a szerzők által lettek készítve.
- Townsend, J. (2011) Branding Peace: Norway's Identity Put to the Test. *Huffington Post*. Augusztus 4. [Online] Elérhető: [https://www.huffingtonpost.com/jake-townsend/branding-peace-norways-id\\_b\\_918229.html?guccounter=2/](https://www.huffingtonpost.com/jake-townsend/branding-peace-norways-id_b_918229.html?guccounter=2/). [A letöltés ideje: 2018. november 17.]
- Transparency International* (2018) Corruption Perceptions Index 2017. [Online] Elérhető: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017). [A letöltés ideje: 2018. november 10.]
- UNDP* (2018) Human Development Reports. [Online] Elérhető: <http://hdr.undp.org/en/2018-update/download>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- UNWTO* (2018) Tourism Highlights, 2018 Edition. [Online] Elérhető: <http://marketintelligence.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2018>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Vajna, Á. A norvég gazdasági csoda belülről. In *Tőzsdefórum* [Online] Elérhető: <https://www.tozsdeforum.hu/uzlet/gazdasag/a-norveg-gazdasagi-csoda-belulrol-89234.html>. [Letöltés ideje:2018.november 15.]
- VisitNorway*. (2018a) Hivatalos honlap. [Online] Elérhető: <https://www.visitnorway.com/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- VisitNorway* (2018b) About. [Online] Elérhető: <https://www.visitnorway.com/info/about-visitnorway/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Wintermeyer, L. (2018) Norway Calling All U.S And U.K. Tech Hipsters. *Forbes*. Január 19. [Online] Elérhető: <https://www.forbes.com/sites/lawrencewintermeyer/2018/01/19/norway-calling-all-us-and-uk-tech-hipsters/#61cedb4f58fb>. [A letöltés ideje: 2018. november 17.]
- Worldatlas*. NorwayGeography [Online] Elérhető: <https://www.worldatlas.com/webimage/countrys/europe/norway/noland.htm>, <https://www.tozsdeforum.hu/uzlet/gazdasag/miert-piszok-gazdag-norvegia-a-kezdetek-88729.html> [Letöltés ideje:2018.november 13.]
- World Economic Forum* (2018) The Global Competitiveness Report 2017-2018 [Online] Elérhető: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/>. [A letöltés ideje: 2018. november 12.]
- World Happiness report* (2018) [Online] Elérhető: <http://worldhappiness.report/ed/2018/>. [A letöltés ideje: 2018. november 18.]
- Yara International*. Yara at a glance. Hivatalos honlap. [Online] Elérhető: <https://www.yara.com/this-is-yara/yara-at-a-glance/>. [A letöltés ideje: 2018. november 15.]