



# **Norge 2016:** **Sterk på produkt, svake på marked**

Tilbakemeldinger fra næringslivet i 17 land  
Rapport, oktober 2016

# Innhold

0	Om undersøkelsen.....	4
0.1	Innledning.....	4
0.2	Undersøkelsens formål .....	5
0.3	Metode .....	5
0.4	Informanter.....	6
1	Undersøkelsens funn .....	7
1.1	Assosiasjoner til Norge .....	7
1.2	Assosiasjoner til «det norske».....	8
1.2.1	Samfunnsmodell og politikk .....	8
1.2.2	Økonomi og arbeidsliv .....	9
1.2.3	Norsk kultur og væremåte .....	10
1.2.4	Natur.....	11
1.3	Assosiasjoner til norsk næringsliv .....	12
1.3.1	Generelt.....	12
1.3.2	Norsk forretningsstil og kompetanse .....	13
1.4	Norge som et menneske .....	14
1.5	Fremtiden - Hva blir viktig for Norge? .....	15
1.6	Oppsummering .....	15
1.7	Funn fordelt på land .....	17
1.7.1	Europa .....	17
1.7.2	Amerika .....	18
1.7.3	Asia.....	19
1.7.4	Andre .....	20
2	Vedlegg .....	21

# 0 Om undersøkelsen

## 0.1 Innledning

Etter 25 år med en økonomisk vekst uten sidestykke, er et oljedrevet norsk næringsliv nå i omstilling. Med dagens oljepris må eksporten fra andre næringer fordobles mot år 2040 for at vi skal opprettholde vår levestandard. Samtidig må vi lykkes med å skape mange nye arbeidsplasser. Det er anslått at så mye som halvparten av dagens jobber vil være borte om 20 – 25 år som et resultat av automatisering og digitalisering.

Norge står med andre ord overfor en formidabel utfordring. Heldigvis vet vi mye om hva som skal til for å lykkes. Vi må skape en kraftig vekst i eksport av varer og tjenester fra fastlands-Norge, samtidig som vi må tiltrekke oss flere kloke hoder, bedrifter og turister fra utlandet.

For å bidra til dette, har Innovasjon Norge lansert «Merkevaren Norge» som en av sine store satsinger frem mot 2020. Målet med «Merkevaren Norge» er økt vekst og verdiskaping. Det er nå definert fem arbeidsstrømmer i prosjektet som det nå jobbes med å konkretisere:

1. En strategi for økt eksport
2. En strategi for styrket vertskapsattraktivitet
3. En videreutvikling av virkemiddelapparatets tjenester og verktøykasser
4. Etablering av arenaer for styrket samhandling mellom næringsliv og forvaltning
5. Posisjonering av Norge i utlandet

I arbeidet med «Merkevaren Norge» er det viktig å ha mest mulig presis kunnskap om hvordan Norge og norsk næringsliv oppfattes i andre land i dag. Innovasjon Norge besluttet derfor å gjennomføre en global nullpunksmåling får å få tilbakemeldinger på hva næringslivet i 17 andre land assosierer med:

- Norge
- Det «norske» (samfunn, politikk, kultur mv)
- Norsk næringsliv

Undersøkelsen er gjennomført som en serie kvalitative dybdeintervjuer av 227 nærings-livsledere. Intervjuene er gjennomført av Innovasjon Norges utekontorer i de respektive landene, mens intervjuguide, analyser og rapporten er utarbeidet av konsultantselskapet ZYNK Communication & Leadership. Undersøkelsen er finansiert av Innovasjon Norge, Utenriksdepartementet og DoGA.

**Oslo, oktober 2016**

## 0.2 Undersøkelsens formål

Målet med nullpunktundersøkelsen blant næringslivsledere i 17 land er å kunne gi mest mulig presise tilbakemeldinger på:

- **hvordan** Norge og norsk næringsliv oppfattes
- **hvorfor** Norge oppfattes som vi gjør
- **hva** vi kan/bør gjøre for å bli oppfattet som mer tydelige, relevante, unike og attraktive

Videre er det et mål at undersøkelsen, sammen med andre analyser og kartlegginger, skal etablere:

- en benchmark for arbeidet med «Merkevaren Norge»
- et beslutningsgrunnlag for «Merkevaren Norges» videre strategiske diskusjoner og veivalg
- et grunnlag for å måle effekt av tiltakene i «Merkevaren Norges» gjennomføringsfase

## 0.3 Metode

Undersøkelsen er gjennomført som en serie kvalitative dybdeintervjuer der respondentene er intervjuet en-til-en i ca. 45 minutter. Det er skrevet referat fra alle intervjuer, som senere analysert og sammenfattet til denne sluttrapporten.

Undersøkelsens kvalitative metode er velegnet når formålet å beskrive et fenomen (for eksempel et omdømme, en oppfatning eller en posisjon) og gi vurderinger av fenomenet. Metoden kan ikke brukes til å lage statistiske sammenhenger.

Intervjuene er foretatt med utgangspunkt i en felles semistrukturert intervjuguide (se vedlegg bakerst i rapporten) for å sikre:

- generaliserbarhet i et begrenset univers
- sammenlignbarhet informantene imellom
- sammenlignbarhet med evt. andre/fremtidige undersøkelser
- riktig dybde/bredde i informasjonstilfanget
- operativ verdi av informasjonen
- kvalitet i prosessen for informanten

## 0.4 Informanter

Undersøkelsen er gjennomført i følgende land, med antall respondenter:

Amerika	Asia
<ul style="list-style-type: none"><li>• Brasil (15)</li><li>• Canada (9)</li><li>• USA (16)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• India (10)</li><li>• Japan (12)</li><li>• Kina (18)</li><li>• Sør-Korea (14)</li><li>• Singapore (10)</li><li>• Vietnam (11)</li></ul>
Europa	Andre
<ul style="list-style-type: none"><li>• Italia (15)</li><li>• Polen (13)</li><li>• Russland (13)</li><li>• Spania (17)</li><li>• Storbritannia (12)</li><li>• Sverige (15)</li><li>• Tyskland (17)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sør-Afrika (10)</li></ul>
<b>Totalt: 227</b>	

# 1 Undersøkelsens funn

Denne rapporten er bygd opp etter samme struktur som intervjuguiden (se vedlegg bakerst) som er brukt i møtet med respondentene:

## 1.1 Assosiasjoner til Norge

## 1.2 Assosiasjoner til «det norske»

- samfunnsmodell og politikk
- økonomi og arbeidsliv
- kultur og væremåte
- natur

## 1.3 Assosiasjoner til norsk næringsliv

- sterke og svake sider
- sterke og svake bransjer/næringer
- fremtidige vekstnæringer
- næringsklima og forretningsstil
- kompetanse

## 1.4 Norge beskrevet som et menneske

## 1.5 Forventninger til fremtiden

## 1.6 Oppsummering

## 1.7 Funn fordelt på land

I rapporten er det lagt vekt på å presentere det etterlatte hovedinntrykket av de 227 intervjuene som er gjennomført. Dette betyr at synspunkt som kun har kommet fra et fåtall respondenter, er utelatt.

Hovedfunnene er supplert med sitater som er spissformulerte og som det er verdt å reflektere over. De er imidlertid ikke nødvendigvis representative.

## 1.1 Assosiasjoner til Norge

Respondentene ble innledningsvis utfordret til å nevne de «første tingene» han eller hun assosierer med Norge. Slike «top-of-mind» refleksjoner sier noe om subliminal persepsjon hos informantene. Det er små forskjeller i svargivingen mellom land.

Det første som dukker opp er ord som vakkert, fjell, fjorder og storslått natur. Det er helt tydelig at naturlandskapet vårt er velkjent, som spektakulært og svært unikt. Samtidig oppleves Norge som «kaldt, og langt unna», et litt forblåst og avsidesliggende land, grisgrendt og isolert.

Det neste knippe med assosiasjoner er knyttet til «rikt og dyrt». Store oljeinntekter og høye lønninger oppleves å være bra for nordmenn og gir en høy levestandard. Velferdsordningene er velutviklet og det

samme er «work-life-balance». I den grad det er negative elementer ved «rikt», er begrunnelsen et høyt skatte- og prisnivå, også for prisene på det vi produserer og selger.

“Rich country. Expensive. Beautiful nature. Cold. Well organised”

– «alle» informanter

Det norske samfunnet oppleves som velorganisert med en avansert velferdsstat som gir alle svært gode levevilkår. Vi kan lene oss på trygge velferdsordninger, samtidig som vi har god infrastruktur, få ulykker, lite korrupsjon og lav kriminalitet. Vi har også et velorganisert arbeidsliv der vi jobber effektivt, er lite byråkratiske og løsningsorienterte.

Graden av likestilling mellom kjønnene oppleves som høy, og forskjellene i samfunnet som små.

Norge oppfattes å være en distinkt del av Norden, og respondenter utenfor Europa ser i liten grad forskjell på Norge og Norden.

#### Hovedfunn – Norge:

- Vakker natur – fjell og fjorder
- Kaldt og langt unna
- Velorganisert
- Høy velstand
- Velutviklet velferdsstat
- Veldig dyrt
- En del av Norden

## 1.2 Assosiasjoner til «det norske»

Respondentene ble på bakgrunn av de innledende svarene bedt om å utdype og nyansere sine oppfatninger av det norske samfunn og politiske systemt, økonomi og arbeidsliv, kultur og væremåte, samt natur.

### 1.2.1 Samfunnsmodell og politikk

Formålet med dette spørsmålet er å fange opp informantenes opplevelse av den «norske samfunnsmodellen». I tillegg får vi et bilde av om informantene har tillitt til norsk politikk og til rettstaten.

Den primære tilbakemeldingen er at Norge oppleves som et stabilt demokrati med en velfungerende samfunnsmodell og godt etablerte velferdstjenester. Norge ses på som egalitært og likestilt, og det

hersker høy tillit til politikere og rettsstat. Det er få skarpe konflikter i samfunnet og betydelig konsensus om de politiske hovedlinjene. Korrupsjon er lite utbredt og nordmenn oppleves som noen du kan stole på. Noen er skeptiske til nivået på velferdsytelsene og stiller spørsmål ved om dette gjør nordmenn late.

«Norwegians might not have to work hard for much of what they have anymore, since it might just be given to them due to their enormous level of wealth»

- Canadisk informant

Velferdsstaten sikrer at innbyggere har god tilgang på skoler, helsetjenester og andre viktige tilbud. Mange påpeker at et godt barnehagetilbud gjør det lettere for kvinner å være i jobb. Dette gir likestilling og styrker Norges egalitære struktur.

Når det gjelder vår plass i verdenssamfunnet, så ser mange på oss som utenrikspolitisk «nøytrale». Dette bildet preges først og fremst av at vi ikke er medlemmer i EU, og har en posisjon som «fredsnasjon» gjennom Nobelprisen og megleropdrag i en rekke konflikter.

Positivt	Mindre positivt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Velorganisert og egalitær samfunnsmodell med human innretning</li><li>• Høy grad av tillit mellom innbyggere og myndigheter/politikere</li><li>• Gode velferdstjenester</li><li>• Likestilt og egalitært</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fare for at høyt nivå på velferds- ytelsene kan gjøre innbyggerne passive og late</li><li>• Kan bli for avhengige av en aktiv stat</li><li>• Litt isolerte, står bl.a. utenfor EU</li></ul>

### 1.2.2 Økonomi og arbeidsliv

Formålet med dette spørsmålet er å fange opp informantenes opplevelse av norsk økonomi og arbeidsliv. Dette er blant annet viktig med tanke på å tiltrekke oss utenlandske investeringer og arbeidskraft.

Økonomien ses på som bunnsolid og velstrukturert. Arbeidslivet er velregulert. Nordmenn jobber hardt, men arbeidsdagene er korte. Mange mener dette gir en god «work life balance», og peker på at gode sosiale rettigheter virker forlokkende med tanke på å skulle bo eller jobbe i Norge. Andre trekker frem at norsk arbeidsliv fortøner seg som for lite ambisiøst for talent fra andre land.



«Compared to Chinese employees, the Norwegian counterpart can be more creative and do what they mean is best for the company, compared to stricter Chinese bosses and company regulations»

- Kinesisk informant

Strukturen i arbeidslivet er «flate» og det er kort avstand fra topp til bunn i organisasjonen. Ledelsesfilosofien er myk. Dette gjør at alle tør å si fra noe som skaper positive resultater. Men det er ikke like opplagt at dette vil fungert i andre land. Spesielt asiatiske informanter trekker frem den norske metoden som litt sær.

På generelt grunnlag kan vi konkludere med at mange av informantene kan tenke seg å bo og jobbe i Norge, men kun for en kortere periode. Viljen var også økende jo yngre informantene var. Det som tiltrekker dem er høy levestandard, gode boliger og infrastruktur, og gode jobbmuligheter innenfor spesifikke bransjer.

På minussiden blir jobbmarkedet sett på som smalt og nisjebasert, og kun relevant for dem som jobber innen sektorer hvor Norge er verdensledende. Samtidig er noen næringer lokalisert i mer avsidesliggende deler av Norge, hvilket gjør det vanskeligere å se for seg et liv her.

Positivt	Mindre positivt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Høy levestandard/lønninger</li><li>• Gode jobbmuligheter</li><li>• Gode forhold for familieliv</li><li>• Flate strukturer og norsk lederstil gir muligheter for bratt karrierestige</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Høyt skatte- og kostnadsnivå</li><li>• Smalt jobbmarked</li><li>• For små ambisjoner og for opptatt av fritid til å være interessant for enerne</li><li>• Litt vel gjennomregulert og rigid</li></ul>

### 1.2.3 Norsk kultur og væremåte

Formålet med dette spørsmålet er å fange opp informantenes opplevelse av norsk kultur og væremåte. Dette preger hvordan utlendinger opplever møtet med oss – både i næringslivet og i sosiale sammenhenger.

Respondentene opplever at nordmenn gjennomgående er hjelpsomme, men litt naive. Og at vi er fulle av kontraster; vi er direkte, men distansert - løsningsorienterte, men konfliktsky. Vi oppfattes som selvsikre, og vil gjøre ting på vår måte. Nordmenn har høy rettferdighetssans, men begrenset innsikt i andre kulturer.

“Straight talking and honest, but they are very insular”  
– Britisk informant

Til tross for at nordmenn generelt oppfattes som hjelpsomme og høflige, nevner mange at vi kan oppleves som «harde» fordi vi er svært direkte. Vi har så stor tro på oss selv og vår måte å gjøre ting på, at vi oppfattes som lite ydmyke og heller ikke spesielt samarbeidsorientert.

Respondentene opplever det som svært positivt at nordmenn har høy rettferdighetssans, og at norsk business er etisk og ikke preget av personlig grådighet. I sosiale sammenhenger oppfattes vi gjerne som kjølig, og en del reagerer på drikkekulturen. «Norwegian binge drinking» er vel kjent utenfor landets grenser.

Positivt	Mindre positivt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Profesjonell fremtoning</li><li>• Løsningsorienterte og til å stole på</li><li>• Høy rettferdighetssans</li><li>• Vennlige og hjelpsomme</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Distanserte og «kalde», spesielt mot fremmede</li><li>• Klønete i håndtering av konflikter</li><li>• Begrenset forståelse for andre kulturer</li><li>• Norsk drikkekultur</li></ul>

## 1.2.4 Natur

Formålet med dette spørsmålet er å fange opp informantenes opplevelse av norsk natur. Dette er kanskje særlig viktig i reiselivsyemed, men kan også si noe om utlendingenes tilbøyelighet til å bo og arbeide i Norge.

Den gjennomgående tilbakemeldingen er at Norge har et spektakulært naturlandskap, med langstrakte fjorder og høye fjell. Store og dype skoger og et sagnomsust nordlys. Til tross for at vi er en teknologi- og oljenasjon, har vi fortsatt uberørt natur og bevarer den på en forbilledlig måte. Alt dette er vel verdt å oppleve som turist.

«Norway takes sustainability seriously»

- Vietnamesisk informant

I tillegg til å bevare naturen, blir vi også oppfattet som «aktsomme» med hensyn til utvinning av naturressurser. En del av informantene er kritiske til at vi fortsatt har en så høy aktivitet i oljesektoren, og mener vi burde omstille oss raskere for å bevare klima- og miljø.

Norge oppleves som grisgrendt. Dette ses gjennomgående på som kjedelig, og gjør at svært få utlendinger kan tenke seg en jobb i Norge som er lokalisert utenfor en storby.

Positivt	Mindre positivt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Spektakulært</li><li>• Urørt og unikt</li><li>• Langstrakte fjorder</li><li>• Høye fjell</li><li>• Store og dype skoger</li><li>• Nordlys</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grisgrendt</li><li>• Isolert</li></ul>

## 1.3 Assosiasjoner til norsk næringsliv

Respondentene ble på bakgrunn av de innledende svarene, bedt om å utdype og nyansere sine oppfatninger av norsk næringsliv, og hva som er våre sterke og svake egenskaper og næringer.

### 1.3.1 Generelt

Generelt opplever informantene at norsk næringsliv er verdensledende på noen, få utvalgte nisjer. Dette gjelder særlig olje, gass, maritim og sjømat. Ingen andre næringer oppleves å være spesielt tunge, med mindre informanten tilfeldigvis skulle jobbe i samme næring selv.

Norsk næringsliv ses på som høyspesialisert. Vi lager teknologisk avanserte kvalitetsprodukter med høye innslag av FoU. Prisen er høy, men kvaliteten som vi aldri firer på, er trumfkortet. Norge oppleves å være gode på å gå fra 0 til 1 (dvs. lage prototyper), men mindre gode på å gå fra 1 til 1000 (dvs. masseproduksjon).

«Goliat and David; Norwegian maritime suppliers are full of selfconfidence due to their high skills and advanced technology, while offering extremely high prices. However, there are fast growing followers in the global maritime industry with reasonable quality and affordable price levels»

- Koreansk informant

I tillegg til høy kvalitet og pris, er det tre forhold som blir trukket frem som typisk for norsk næringsliv; lav fleksibilitet, lav grad av kundeorientering og lav grad av markedsorientering.

Norske produkter er høyspesialiserte og svært dyre, og vi er i overkant stolte av disse. Vi produserer kun state-of-the-art, selv om kundene ute ofte etterspør enklere løsninger. Dermed mener mange at Norge går glipp av mye business, og at problemet vil tilta i styrke i årene som kommer. De fleste informantene mener Norge vil ha mye å tjene på å se på kunden som er partner man skal utvikle en løsning sammen med, og vise større grad av fleksibilitet ift. kundens behov.

Norsk næringsliv oppleves å være svært produktorienterte. Vi tror at så lenge vi produserer det beste, så vil kundene ute i verden finne oss og kjøpe. Slik er det ikke understreker informantene, særlig de asiatiske. Gjennomgående for nesten alle informanter er tilbakemeldinger på at markedsføring og kommunikasjon er mangelfull, og at norske virksomheter har et potensiale i å være mer aggressiv i kommunikasjonen mot nye markeder. I tillegg kan skriftlig og muntlig kommunikasjon være mangelfull og noe treg. Gode engelskkunnskaper veier opp.

Positivt	Mindre positivt
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdensledende nisjeaktør (olje, maritim, sjømat)</li> <li>• Teknologisk og FoU-tunge kvalitetsprodukter</li> <li>• Lager avanserte prototyper</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har bare dyre produkter</li> <li>• Tenker ikke massemarked</li> <li>• Lite fleksibilitet</li> <li>• Lav grad av kunde- og markedsorientering</li> <li>• Dårlige på markedsføring og kommunikasjon</li> </ul>

### 1.3.2 Norsk forretningsstil og kompetanse

Den norske forretningsstilen oppleves som ærlig, direkte og ukorrupt. I vår forretningsmessige fremtoning fremstår vi som profesjonelle. Vi er formelle og ordentlige. Samtidig er vi etisk orientert, og fremstår ikke som noen som vil «mele egen kake». Likevel kan våre regler og pertentlighet oppfattes som noe rigid av ikke-vestlige informanter.

Strukturene i norske bedrifter ses på som flate. Den korte avstanden mellom leder og «gulv» beundres. Dette gir medarbeidere muligheter for selvrealisering og skaper innovative organisasjoner. Norske arbeidstakere er svært velutdannet og er flinke til å «tenke sjæl». Dette gjør at mange problemer oppdages og løses tidlig. I andre land tør ikke de ansatte å si fra om feil de ser.

Norsk næringsliv oppleves å ha orden i sysakene, leverer i tide og betaler fakturaene på forfall. Skulle det være et problem med leveransen, fikser vi det.

«In business they are honest, ethical, trustworthy and transparent. You may count on a Norwegian business partner»

- Polsk informant

På den negative siden oppleves det at nordmenn har lav innsikt i andre kulturer og forretningsskikker. Vår direkte stil kan ofte oppfattes som uhøflig, overambisiøs eller for lite ydmyk ovenfor forretningsforbindelser, og da spesielt i asiatiske land.

Nordmenn arbeider hardt, men kort. Vi går fra jobben klokken fire, og svarer ikke før neste dag. I tillegg er fellesferie og hyppige langhelger noe som både forundrer og forarger utenlandske interessenter.

Positivt	Mindre positivt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Høyt utdannede og kompetente arbeidstakere</li><li>• Etiske, «ingen korrupsjon»</li><li>• Flate organisasjoner</li><li>• Tenker «sjæl»</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Svake på kulturforståelse</li><li>• Lite tilgjengelige (korte dager, lange ferier)</li></ul>

## 1.4 Norge som et menneske

Vi ba informantene om å tegne Norge og norsk næringsliv i form av en menneskelig skikkelse. Informantene ble bedt om å beskrive oss langs parametere som kjønn, alder, utseende, klesstil mv. Dette er en fin måte å få frem et spissformulert bilde av oss på, samt sjekke at det er samsvar mellom hva respondentene sier og hva de tenker.

«In metaphoric terms, Norwegian business and commerce would be a young, but experienced person, cheerful and with masculine and feminine balanced personal characteristics»

- Spansk informant

Hovedbildet som informantene presenterer av oss er:

- En mann
- 30 – 50 år
- Aktiv, med en relativt avslappet klesstil
- Sportslig, med tydelige myke og androgyne verdier



Dette bildet varierer likevel noe fra land til land, og bransje til bransje. Noen mener nordmannen er mer formelt kledd enn bildet over, andre mener mannen egentlig er en kvinne.

## 1.5 Fremtiden – Hva blir viktig for Norge?

Når informantene ble spurt om hva som blir viktig for Norge i tiden fremover, er tilbakemeldingene tydelige og det er små forskjeller mellom landene:

- Norge står overfor en krevende omstilling på grunn av lavere oljepris. Dette kan også utfordre en raus velferdsmodell
- Norge er fantastisk posisjonert innen olje, maritim og sjømat – men må ta tilsvarende posisjoner også i andre segmenter. Her trekkes særlig havrommet, fornybar energi, «smart cities», helse og reiseliv frem som nye mulighetsområder
- Norge må gå fra produktorientering til markedsorientering. Tiden da gode produkter solgte seg selv er over. Parallelt med dette må kulturforståelsen styrkes.

«Norway needs to get better at commercialising business – get it out there»

- Informant fra Singapore

## 1.6 Oppsummering

I dette kapittel oppsummer vi undersøkelsens hovedfunn med hensyn til målene i «Merkevaren Norge»:

- Økt eksport
- Flere utenlandske bedriftsetableringer i Norge
- Flere utenlandske talenter som vil studere og jobbe i Norge
- Flere turister til Norge'

### Hvorfor kjøpe norsk?

Positivt	Mindre positivt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verdensledende nisjeprodukter</li><li>• Avanserte prototyper</li><li>• Høy kvalitet</li><li>• Leverer i tide</li><li>• Ordning &amp; reda</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Høy pris</li><li>• Har kun «det beste»</li><li>• Ikke gode på serieproduksjon</li><li>• Lav grad av kunde- og markedsorientering</li><li>• Treg respons på henvendelser</li></ul>

### Hvorfor investere i eller etablere bedrift i Norge?

Positivt	Mindre positivt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verdensledende i noen nisjer</li><li>• Avansert teknologi</li><li>• Sterke FoU-miljøer</li><li>• Velkvalifiserte arbeidstakere</li><li>• Ordnete forhold</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Høyt kostnadsnivå</li><li>• Få sterke merkevarer</li><li>• Lite hjemmemarked</li><li>• Litt for selvgode</li><li>• Liten talent-pool</li></ul>

### Hvorfor jobbe i Norge?

Positivt	Mindre positivt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Høy levestandard/lønning</li><li>• Gode jobbmuligheter</li><li>• Bratt karrierestige</li><li>• Gode velferdsordninger</li><li>• Ordnete forhold</li><li>• Vakkert</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dyrt, høye skatter</li><li>• Kun ledende i smale nisjer</li><li>• Krevende å bli integrert</li><li>• Små byer</li><li>• Gjennomregulert og kjedelig</li><li>• Lang unna hjemme</li></ul>

### Hvorfor dra til Norge som turist?

Positivt	Mindre positivt
<ul style="list-style-type: none"><li>• Vakker natur</li><li>• Eksotisk kultur</li><li>• Munch, Ibsen, Operaen</li><li>• God infrastruktur</li><li>• Trygt og sikkert</li><li>• Snakker engelsk</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dyrt</li><li>• Lang unna</li><li>• Litt kjedelig</li><li>• Vanskelige å komme inn på</li><li>• Ikke så nysgjerrige på andre</li></ul>

## 1.7 Funn fordelt på land

Rapportens hovedfunn er presentert som en samlet oppsummering av tilbakemeldingene fra samtlige informanter i de 17 landene som er omfattet av undersøkelsen. Under følger en kort oppsummering av svarene fra hvert land. For å unngå gjentakelser, er det lagt vekt på å få frem forhold der landet skiller seg fra det overordnede bildet som er tegnet i rapporten. Fordi antallet respondenter i hvert land er +/- 15 må konklusjonene brukes med en viss varsomhet.

### 1.7.1 Europa

#### Sverige

- Svenskene har naturlig nok vesentlig mer innsikt i Norge enn øvrige land i undersøkelse.
- Vi ses på som åpne og ærlige – men også veldig direkte og noe mer ustrukturerte enn svenskene, for eksempel med hensyn til avtaler.
- Svenskene er tydelige på at de oppfatter norske bedrifter som for produktorienterte.
- Det er gjennomgående en negativ holdning til Fremskrittspartiet blant de svenske informantene.

#### Italia

- Italienerne er spesielt tydelige på at Norge er avsidesliggende, kaldt og langt unna, men de påpeker også den storslåtte naturen.
- Italienerne ser på oss som vennlige, men innesluttete og litt distanserte.
- Det faktum at Norge står utenfor EU påpekes, dog ikke utelukkende som negativt. Det poengteres at vi holder fast på vår identitet.
- Behovet for å forbedre markedsføring og kommunikasjon understrekes spesielt.

#### Spania

- Spanjolene har en tendens til å se på Norge og Norden som det samme, men dette kan være bra fordi Norden/Skandinavia har ry på seg for å være et godt sted å være.
- Spanjolene peker på norsk næringsliv som etisk og troverdig - og produktivt.
- Observante på norsk drikkekultur som oppleves å være i overkant.

#### Tyskland

- Mener nordmenn er vel selvsentrert og har vanskeligheter med å se verden med andre øyne enn våre egne.
- Vi kan være ustrukturerte og vanskelige å ha med å gjøre. På den ene siden er vi rigide. På den andre siden stiller vi ofte uforberedt i møter som blir for lange og uten en tydelig agenda.
- Likestilt arbeidsliv påpekes i noe større grad av tyskerne, som tradisjonelt har hatt få kvinner i topplederstillinger i arbeidslivet.

#### Polen

- Polakkene mener at velstandsnivået er så høyt at vi tar eller i alle fall kan ta skade av dette.
- Godt kjent med norske primærnæringer, og med oljefondet som «institusjon» for velferd.
- Vi er litt trege i våre avgjørelser, kan bli mer effektive på møteledelse.
- For polakkene kan vi fremstå som noe innesluttet og vanskelig å komme inn på.



- Noe mer opptatt av vår utenrikspolitikk enn andre. Temaer som tilknytning til NATO, samarbeid med Israel og liberal innvandrings- og asylpolitikk trekkes frem.

#### **Storbritannia**

- Britene mer bevisste enn de fleste andre på at det er forskjeller mellom de nordiske landene – både i naturlandskap og oppførsel. Svensker og dansker blir blant annet sett på som mer «cosmopolitan» enn nordmenn.
- Mener nordmenn er direkte, men ikke over grensen til det uhøflige.
- Er opptatt av at norsk arbeidsliv har flate strukturer, med «korte veier gjennom organisasjonen».
- Påpeker (i likhet med svensker og amerikanerne) at vi er litt vel opptatt av work-life-balance.

#### **Russland**

- Det oppleves å være en stor kulturell forskjell på russere og nordmenn, og at russere «alltid vil være som aliens for nordmenn».
- Til tross for innspillet over, har russerne et gjennomgående positivt bilde av det norske samfunnet, og ser på nordmenn som troverdige. Vi har integritet i måten vi driver forretninger på.
- De russiske informantene understreker at vi er produktorienterte og leverer høy kvalitet.

## **1.7.2 Amerika**

#### **USA**

- Til tross for kjent skepsis mot sosialdemokratiske styreformers, ser de fleste på den norske modellen som progressiv. Det faktum at staten yter sosiale tjenester er positivt for flertallet.
- Nordmenn er konfliktsky. Ikke dyktige nok på å bruke konfrontasjoner til å skape noe som er positivt og konstruktivt.
- Fkous på work-life-balance trekkes av amerikanerne frem som snodig, men også som et sosialt gode.

#### **Canada**

- Canadierne er noe negative til norsk kultur og væremåte. Vi blir av flere stemplet som arrogante og distanserte.
- De er også noe mer skeptiske til omfanget av det de opplever som subsidier og tilskudd til norske bedrifter, og mener at dette hemmer vekstpotensial og innovativ tenkning.
- Norge har et klart forbedringspotensial både på markedsføring og kommunikasjon med hensyn til kommersialisering og det å vinne nye markeder.

#### **Brasil**

- Brasilianerne kjenner oss som sjømatnasjon. Der hvor informanter fra andre land trekker frem laks, er det torsken som er kjent i Brasil.
- De kjenner også olje- og gassvirksomheten vår, og trekker frem at vi er dyktige på bærekraftig forvaltning av naturressurser.
- Nordmenn fremstår også som veldig omgjengelige for brasilianerne, og mange av informantene ser på det å bo og jobbe her som interessant.

- Beskrivelsen av «nordmannen» er gjennomgående yngre av år enn hos andre informanter, og med et svært polert utseende.
- 

### 1.7.3 Asia

#### Kina

- Kineserne er veldig oppmerksomme på de flate strukturene i Norge, så vel som likestilling. Dette er ganske fremmedkulturelt, men samtidig fascinerende.
- Kineserne ser på oss som velorganiserte, men har gjennomgående noe lavere kunnskap om det norske samfunn og næringsliv enn øvrige informanter.
- Norsk sjømat er det som er best kjent.

#### Japan

- De japanske informantene varierer veldig i sine svar, og det er vanskelig å se et mønster i datagrunnlaget.
- Japanerne har i tillegg til laks, kjennskap til makrell som eksportartikkel.
- Noen av de japanske informantene mener nordmenn har et mer avslappet forhold til tid og regler.
- Noen er oppmerksomme omkring det faktum at Norge ikke er med i EU.
- Det er en skepsis til antallet innvandrere.

#### Korea

- De koreanske informantene er opptatt av vår evne til å sette oss inn i, og bruke forståelsen av andre kulturer til eget fortrinn.
- Norge har fortrinn innenfor de sektorene vi er kjent for, men vi er kanskje ikke så teknologisk avanserte som en del av de andre landene vi konkurrerer med, på de næringene som der store i Korea.

#### Vietnam

- Informantene er kjent med vår posisjon som nisjeaktør og mener dette kan være negativt i et langsiktig perspektiv da det snevrer inn våre muligheter i større markeder.
- Flere av informantene er skeptiske til norsk konkurransevne, og setter dette i sammenheng med en kultur som ikke favoriserer vinnere.
- De vietnamesiske informantene ser i mindre grad enn øvrige respondenter nordmenn som innesluttede, og understreker positiviteten i vår vennlighet og profesjonalitet.

#### Singapore

- Det er lite generaliserbarhet i informantene fra Singapore.
- Det norske markedet ses på som for lite, for dyrt og for spesialisert til at det vekker noen spesiell interesse hos mange.

**India**

- De indiske informantene er svært prissensitive og mener dette er en utfordring ift. business med Norge.
- Nordmenn fremstår som direkte og kan være litt for fokusert på oss selv, hvilket kan være krevende i forretningsøyemed.
- En del av informantene etterlyser mer aggressiv markedsføring og hurtigere respons i kommunikasjon.

## 1.7.4 Andre

**Sør-Afrika**

- I Norden er det svenskene som er internasjonalt erfarne, og synlige.
- Noen fremholder at nordmenn kan være noe naive, innesluttede og kalde.
- Sør-afrikanerne ser ut til å oppfatte oss som noe mer kundeorienterte enn andre land.

## 2 Vedlegg

### Intervjuguide

Undersøkelsen skal gjennomføres som semi-strukturte intervjuer av ca. 45 minutter til en times varighet. Det ligger en felles intervjuguide i bunn for samtalene, men den enkelte informant har stor frihet til selv å svare på spørsmål og problemstillinger som han/hun mener er særlig viktige. Dette betyr at det **ikke** er meningen at alle informanter skal besvare samtlige spørsmål i guiden, men at tematikken i guiden danner grunnlaget for en samtale.

#### Assosiasjoner til Norge

- Hva er de første assosiasjonene du får når du tenker på «Norge»
- Noen særlige positive assosiasjoner? Noen negative assosiasjoner?
- Er det noe du opplever er Norge er spesielt gode på eller dårlige til?
- Opplever du Norge som forskjellig fra de andre landene i Norden? I tilfelle, på hvilke måter?
- Har du vært i Norge eller kunne du tenke deg å reise til Norge? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Kunne du tenke deg å bo/jobbe i Norge? Hvorfor/hvorfor ikke?

#### Assosiasjoner til «det norske»

- Hva forbinder du med norsk styresett og samfunnsmodell?
- Hva forbinder du med norsk politikk?
- Opplever du Norge som et organisert/uorganisert land?
- Hva assosierer du med norsk kultur?
- Hva assosierer du med norsk natur?
- Tar Norge bærekraft på alvor? I tilfelle, på hvilke måter kommer det best frem?
- Er det noe de opplever som spesielt positivt med det norske samfunn/norsk væremåte?
- Er det noe du opplever som negativt ved det norske samfunn/norsk væremåte?

#### Assosiasjoner til norsk næringsliv

- Hva forbinder du med norsk næringsliv/industri?
- Noen spesielt positive sider? Noen negative?
- Er det noen bransjer/næringer/industrier du opplever at Norge er spesielt sterke/tydelige (uhjulpen kunnskap)
- Er det noen bransjer/næringer/industrier du opplever at Norge er spesielt svake/usynlige (uhjulpen kunnskap)
- Er det noen av disse områdene du tror kan bli fremtidige vekstområder for Norge:
  - Ren energi
  - Havrommet
  - Bioøkonomi
  - Smarte byer
  - Helse/omsorgsteknologi
  - Kreative næringer
- Hvilket inntrykk har du av norske oppstarts- og gründermiljøer?
- Opplever du at Norge er et attraktivt land for utlendinger å drive business i? Hvorfor/hvorfor ikke?

#### Norsk forretningsstil

Opplever du norsk næringsliv som:

- Formelle/uformelle?
- Teknologisk avansert?
- Profesjonelle?
- Forretningsorientert?
- Pris- og kostnadsbevisste?

- Kvalitetsbevisste?
- Produkt- eller markedsorienterte?
- Kundeorientert?
- Grad av kulturforståelse?
- Til å stole på /etiske?
- Evne til å løse vanskelige situasjoner/konflikter?

#### **Norsk kompetanse**

- Hvor kompetente/avanserte opplever du at norsk bedrifter er?
- Hvordan oppfatter du norsk lederstil?
- Hvor kvalifiserte/kompetente er norske arbeidstakere?
- Hva er ditt inntrykk av norske bedrifters kommunikasjon/markedsføring?
- Er Norge er land som arbeidstakere i ditt land kunne tenke seg å jobbe i? Hvorfor/hvorfor ikke?

#### **Framtidsutsikter**

- Hvis du skulle ha tegnet norsk næringsliv som et menneske, hvordan ville du ha tegnet det? (kjønn, alder, utseende, klesstil mv)
- Har du noe inntrykk av hvordan norsk næringsliv utvikler seg?
- Hva tror du blir de største utfordringene for norsk næringsliv de neste 5 – 10 årene?
- Tror du Norge vil være et mer eller mindre interessant land å drive business i/med om 10 år?
- Hva er det spesielt viktig at norsk næringsliv forbedrer seg på?
- Er det noe vi ikke har vært innom i denne samtalen som du gjerne vil legge til til slutt?

