# RYNEK SZWECJI

## BRANŻA ELEKTRONICZNA

Opracowanie powstało w ramach projektu *„Pomorski Broker Eksportowy. Kompleksowy system wspierania eksportu w województwie pomorskim.”* Obejmuje charakterystykę rynku zagranicznego oraz analizy możliwości sprzedaży na rynek zagraniczny wykonanych w ramach pierwszego etapu usługi Brokera Zagranicznego w 2021 r. dla firmy z branży elektronicznej.

Sierpień 2021

## Spis Treści


1. Prezentacja podmiotu 3

1.2 Przedmiot działalności 3

1.3 Portfolio usług 3

1.4 Klienci i dostawcy 4

2. Charakterystyka rynku szwedzkiego 5

2.1 Rynek szwedzki: najważniejsze wskaźniki 5

2.2 Główne produkty eksportowane z rynku szwedzkiego i importowane na ten rynek 9

2.3 Import na rynek szwedzki produktów z kategorii „elektronika kontraktowa” 13

2.4 Import z Polski do Szwecji 15

2.5 Wartość przychodów ze sprzedaży 16

2.6 Zmiany w wartości sprzedaży produktów wyposażonych w elektronikę 18

2.7 Prognozowane zmiany na rynku 19

3. Analiza możliwości sprzedaży oferty firmy na rynku szwedzkim 20

3.1 Środowisko biznesowe i prowadzenie działalności na rynku szwedzkim 20

3.2 Analiza oferty firmy 24

3.3 Przewagi konkurencyjne firmy na rynku szwedzkim 25

3.4 Analiza konkurencji na rynku szwedzkim 29

3.5 Sposoby wejścia na rynek szwedzki 30

3.6 Analiza nabywców 33

3.7 Wskazanie potencjalnych lokalizacji geograficznych dla działań firmy na rynku szwedzkim 36

3.8 Marketing i promocja dla sprzedaży na rynku szwedzkim 37

3.9 Uregulowania prawne 39

3.10 Bariery formalne i nieformalne prowadzenia działalności gospodarczej i wprowadzania produktów na rynku szwedzkim 40

3.11 Środowisko otoczenia biznesu 40

3.12 Szwedzkie normy kulturowe 41

Spis rysunków 50

Spis tabel i wykresów 50

Źródła 51

# 1. Prezentacja podmiotu

## 1.1 Przedmiot działalności

Firma jest jednym z największych polskich producentów elektroniki na zlecenie i dystrybutorów komponentów elektronicznych i automatyki.

Oferta jest skierowana do firm posiadających własne projekty urządzeń, zawierających moduły elektroniczne, a nie posiadających własnych mocy produkcyjnych, ewentualnie zlecających częściowo produkcję na zewnątrz. Oprócz montażu samych modułów elektronicznych, w ofercie Firmy znajdują się także dalsze prace na module elektronicznym tj.: testowanie/programowanie, lakierowanie/zalewanie, montaż finalny, w tym montaż elementów mechanicznych, montaż modułów w obudowy.

FIRMĘ NA RYNKU WYRÓŻNIA:

- oferta, zawierająca innowacyjne rozwiązania elektroniczne na indywidualne zamówienie klientów,
- wysoce rozbudowany system gwarantowania i zarządzania jakością materiałów, procesów, produktów, w tym: inspekcja w oparciu o standardy AQL, weryfikacja RoHS, CTQ, QA – ciągła kontrola punktów krytycznych procesów, próbkowanie, system zarządzania ESD, TQM – zarządzanie przez jakość,
- certyfikacja ISO: 9001, 14001, 13485, standardy IPC, Apple Certified Manufacturer,
- duże doświadczenie na wielu europejskich rynkach zagranicznych, liczne kontakty i współprace z reprezentantami handlowymi zagranicą głównie w Niemczech, Wielkiej Brytanii i Skandynawii,
- portfolio renomowanych klientów.

## 1.2 Portfolio usług

Oferta Firmy obejmuje ŚWIADCZENIE USŁUG Z ZAKRESU PRODUKCJI KONTRAKTOWEJ ELEKTRONIKI (EMS) w tym przede wszystkim:

- WDRAŻANIA DFMA, NPI – wdrażanie nowego produktu pod zarówno ze strony technicznej, jak i produkcyjnej, począwszy od projektowania, poprzez szybkie prototypowanie, testowanie, aż do produkcji seryjnej.
- KOMPLETACJI PODZESPOŁÓW ELEKTRONICZNYCH do produkcji oraz dostawy wszelkich niezbędnych materiałów technologicznych, wymaganych dla prawidłowego przebiegu procesu produkcji. Kompletacja odbywa się przy zaangażowaniu inżynierów aplikacyjnych oraz doradców technicznych z zapewnieniem optymalizacji listy elementów (BOM), zabezpieczenia materiału o najdłuższych terminach dostawy, od audytowanych i sprawdzonych dostawców, w oparciu o ponad 70 umów dystrybucyjnych z największymi światowymi markami, z zapleczem ponad 11 tys. różnych elementów na magazynie.
- MONTAŻU URZĄDZEŃ ELEKTRONICZNYCH – jest najważniejszym obszarem działalności Firmy i obejmuje montaż:

- powierzchniowy – SMT – obejmujący odwody drukowane PCB, nakładanie pasty lutowniczej, dobór komponentów, montaż, lutowanie rozpływowe, inspekcja AOI/SPI/X-RAY, programowanie IC.
- przewlekany – THT – montaż elementów przewlekanych, w zależności od projektu odbywa się przy użyciu różnych technologii: montaż selektywny, montaż przy użyciu fali oraz montaż ręczny.

Usługi projektowania urządzeń i obwodów drukowanych oferowane są za pośrednictwem firmy zewnętrznej.

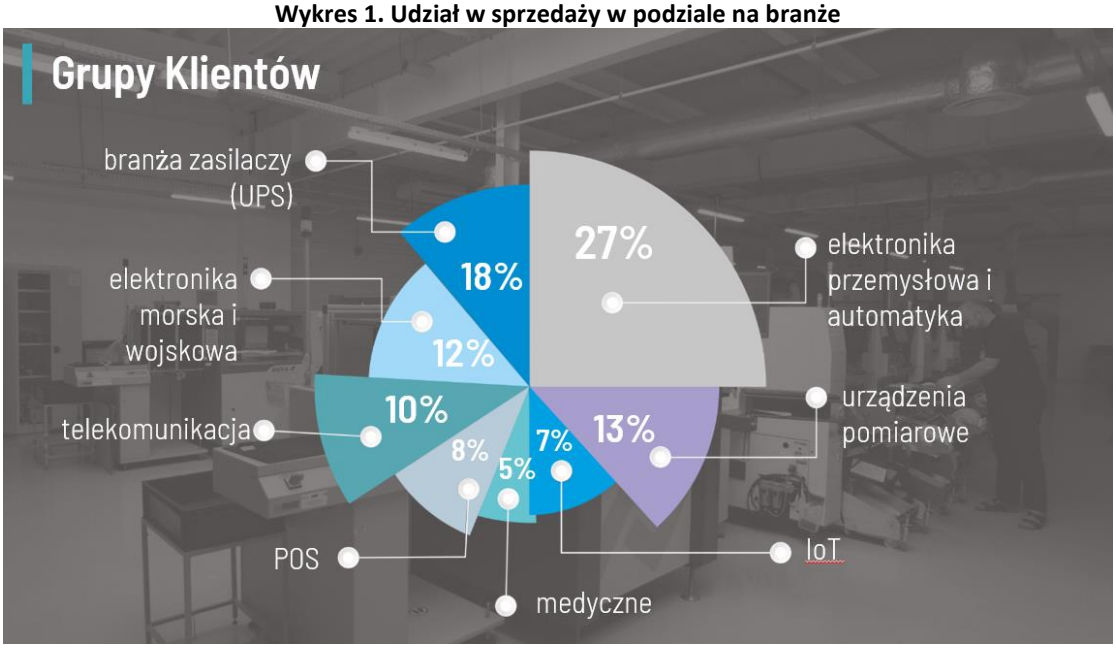
Dużą część działalności firmy zajmuje również PROTOTYPOWANIE URZĄDZEŃ ELEKTRONICZNYCH – w celu weryfikacji projektu urządzenia przed rozpoczęciem masowej produkcji. Realizacja prototypowa montażu umożliwia sprawdzenia projektu pod kątem założeń konstrukcyjnych oraz montażowych. W ofercie firmy znajduje się usługa szybkich prototypów, na potrzeby działów R&D klientów.

### 1.3 Klienci i dostawcy

Kontrahenci, z którymi zawierane są główne umowy kontraktowe średnich serii, pochodzą głównie z branż:

- automatyka (elektronika) przemysłowa,
- urządzenia telemetryczne,
- producenci zasilaczy/UPS,
- elektroniczna aparatura pomiarowa i laboratoryjna,
- urządzenia telekomunikacyjne,
- elektronika użytkowa (m.in. IoT, BMS, home automation),
- producenci POS i terminale płatnicze,
- urządzenia i podzespoły ERTMS (branża kolejowa),
- elektroniczny sprzęt medyczny,
- sprzęt audio i wideo (audio/video signal processing equipment),
- systemy wizyjnego nadzoru (CCTV).

**Wykres 1. Udział w sprzedaży w podziale na branże**




*Źródło: opracowanie własne*

Identyfikowani klienci w ponad 78% pochodzą z rynku zagranicznego, w tym:

- rynek nordycki
- rynek niemiecki
- rynek holenderski
- brytyjski

Udział klienta krajowego w ogólnych przychodach ze sprzedaży wynosi 22%.

Wśród dotychczasowych działań proeksportowych, stosowane są wszelkie formy promocji za granicą, w tym: reklamę w Internecie (na portalach branżowych, Adwords), organizację stoisk na targach branżowych, udział w wydarzeniach branżowych, telemarketing, a także wyjazdy służbowe do potencjalnych i stałych klientów. Ostateczne zawarcie umowy odbywa się zazwyczaj w trakcie osobistego spotkania z klientem.

## 2. Charakterystyka rynku szwedzkiego

Analiza została przeprowadzona w oparciu o dane zaczerpnięte z wtórnych źródeł danych, takich jak: statystyki i opracowania rządowe, samorządowe, branżowe, instytucji gospodarczych, organizacji, zrzeszeń; prace naukowe (publikacje naukowe, raporty badawcze instytucji naukowych); publikacje w massmediach (w tym prasa codzienna, czasopisma fachowe).

### 2.1 Rynek szwedzki: najważniejsze wskaźniki

Poniżej przedstawiono kluczowe wskaźniki makroekonomiczne gospodarcze, społeczne i finansowe dla rynku szwedzkiego.

**Tabela 1. Kluczowe wskaźniki makroekonomiczne gospodarcze, społeczne i finansowe**

| | | |
|---|---|---|
| **STOLICA**<br>Sztokholm | **PKB**<br>564,8 mld USD | **KLASA RYZYKA WG. KLASYFIKACJI OCED (0-7)**<br>0 |
| **POWIERZCHNIA**<br>449 964 km² | **PKB PER CAPITA**<br>55 815 USD | **POZYCJA W RANKINGU "DOING BUSINESS" (1-190)**<br>10 |
| **LICZBA LUDNOŚCI**<br>10,3 mln | **DYNAMIKA PKB**<br>1,2% | **POZYCJA W RANKINGU "CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX" (1-180)**<br>3 |
| **WALUTA**<br>Korona szwedzka<br>(SEK) | | **POZYCJA W RANKINGU "INDEX OF ECONOMIC FREEDOM" (1-180)** |

| | | |
|---|---|---|
| | | |

*Źródło: Dane OCED 2020, analiza ADM Consulting Group*

**Sytuacja polityczna**

Królestwo Szwecji jest największą gospodarką krajów skandynawskich. Kraj o powierzchni 449 964 km² jest zamieszkany przez ponad 10 milionów mieszkańców, w tym 2.3 miliony w stolicy Sztokholm. W Szwecji obowiązuje monarchia konstytucyjna oraz demokracja parlamentarna. Około 82% mieszkańców to członkowie Szwedzkiego Kościoła Ewangelicko – Luterańskiego. Szwecja należy m.in. do ONZ, OECD, UE, strefy Schengen, OBWE, MFW, WTO.[1]

Szwecja ma wielopartyjny krajobraz polityczny i długą tradycję rządów mniejszościowych, co sprzyja tworzeniu polityki budowania konsensusu. Obecny rząd szwedzki, składający się z Partii Socjaldemokratycznej (SAP) i Partii Zielonych, objął urząd w styczniu 2019 r. Stefan Löfven został ponownie wybrany przez szwedzki parlament na stanowisko premiera i po kilkumiesięcznych negocjacjach podpisano ramowe porozumienie dotyczące polityki rządu w dziesięciu obszarach. Porozumienie polityczne między koalicją a dwoma małymi partiami centroprawicy stanowi przesunięcie polityki w kraju w stronę prawicy. Rosnąca popularność skrajnie antyimigranckich Szwedzkich Demokratów (SD) zatarła podział polityczny, zachęcając do współpracy partie z różnych stron w celu wykluczenia SD z procesu tworzenia polityki. W dniu 21 czerwca 2021 r. Löfven został odwołany po prawie siedmiu latach sprawowania władzy. Kryzys w szwedzkim rządzie ma związek z planowaną reformą, która przewiduje złagodzenia kontroli czynszów w nowo budowanych mieszkaniach. Stefan Löfven podał się do dymisji. Premier zrezygnował tym samym z możliwości rozpisania wcześniejszych wyborów. Nowy rząd będzie musiał wyłonić podzielony parlament. Dymisja premiera Loefvena oznacza, że konsultacje w sprawie wyłonienia nowego gabinetu prowadzić będzie przewodniczący parlamentu Andreas Norlen z Umiarkowanej Partii Koalicyjnej. Aby powstał nowy rząd potrzebne będą ponadpartyjne kompromisy. Ani socjaldemokraci, ani prawica nie mają większości. O ile możliwe jest skonstruowanie mniejszościowego gabinetu, to problemem będzie przyjęcie jesienią budżetu na 2022 rok. Jeżeli parlament w czterech głosowaniach nie wyłoni rządu automatycznie rozpisane zostaną przedterminowe wybory.[2]

[1] MINISTERSTWO ROZWOJU, PRACY I TECHNOLOGII, Szwecja (Królestwo Szwecji) Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską, 2020r.
[2] Reuters, 21.06.2021

**Stosunki międzynarodowe**

Szwecja jest członkiem Światowej Organizacji Handlu (WTO), Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i Unii Europejskiej (UE). Członkostwo Szwecji w UE stanowi podstawę stosunków międzynarodowych i gospodarczych kraju. Poprzez członkostwo w UE Szwecja uczestniczy w Europejskim Obszarze Gospodarczym (UE plus Islandia, Liechtenstein i Norwegia), jest też stroną licznych umów ze Szwajcarią oraz umów o wolnym handlu UE z wieloma partnerami - takimi jak m.in. kompleksowa umowa gospodarczo-handlowa (CETA) między Kanadą a UE, która weszła tymczasowo w życie w 2017 r. oraz umowa o wolnym handlu między UE a Japonią, która weszła w życie 1 lutego 2019 r.[3]

Szwecja nie należy do NATO, jednak dąży do ścisłej współpracy wojskowej z NATO i USA, a także zamierza pogłębiać współpracę w regionie Morza Bałtyckiego i Europy Wschodniej.[4]

**Gospodarka**

Szwedzka gospodarka cieszyła się wysokim przyrostem w latach 2014-2018, jednak prognoza na lata 2019-2023 zapowiadała spowolnienie gospodarcze. Gospodarka opiera się na stabilnej podstawie otwartego rynku, wysokiej jakości wykształconej siły roboczej, świetnej infrastrukturze i pozytywnym środowisku wobec inwestycji zagranicznych. Mniej atrakcyjnymi aspektami są stosunkowo wysoki poziom podatku dochodowego, surowe prawo pracy i niewielka ilość małych przedsiębiorstw na rynku.[5]

W latach 2014-2018 szwedzka gospodarka rozwijała się szybciej niż większość państw Unii Europejskiej pod wpływem dynamicznego popytu wewnętrznego i rosnącego eksportu, oraz dzięki luźnej polityce pieniężnej, dynamicznie rozwijającemu się rynkowi mieszkaniowemu i prężnej konsumpcji prywatnej. Roczna stopa realnego wzrostu PKB w tym okresie wynosiła średnio 2,9%.[6]

W pierwszej połowie 2018 r. tempo gospodarcze największej skandynawskiej gospodarki utrzymało się, a w drugiej połowie roku nieco osłabło gdyż wydatki gospodarstw domowych uległy zmniejszeniu, a inwestycje budowlane spowolniły. Jednocześnie, stałe nakłady inwestycyjne w innych obszarach utrzymały stabilny wzrost inwestycji.[7]

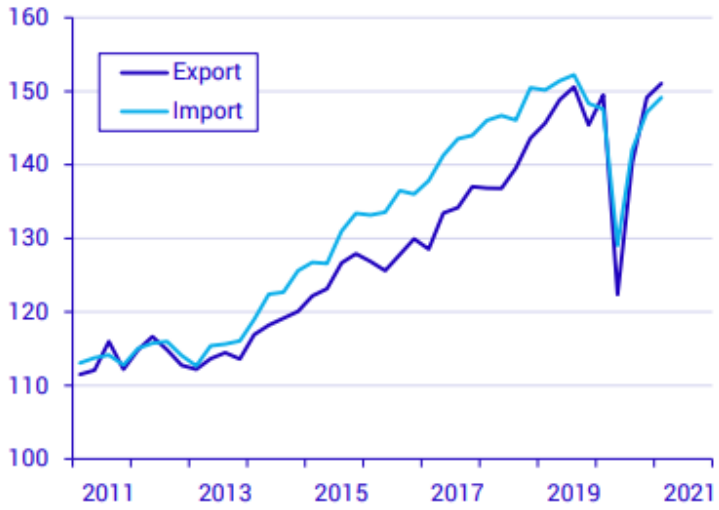
W pierwszej połowie 2019 r. odnotowano znaczne zmniejszenie tempa wzrostu gospodarczego do 1,6% w porównaniu z 2,5% w roku 2018. Przyczyną spowolnienia był spadek w inwestycjach stałych, które spadły o 0,3%. Znalazło to odzwierciedlenie w znaczącym spadku wydatków na inwestycje budowlane, które stanowiły 20% całkowitych wydatków kapitałowych. Wzrosły jednak wydatki inwestycyjne w innych obszarach, szczególnie w infrastrukturze transportowej. Osłabł wskaźnik konsumpcji prywatnej; wzrost zatrudnienia zmalał w ciągu roku; zaufanie konsumentów stale spada od

[3] MINISTERSTWO ROZWOJU, PRACY I TECHNOLOGII, Szwecja (Królestwo Szwecji) Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską, 2020r.
[4] tamże
[5] tamże
[6] tamże
[7] tamże

połowy 2018 r.; stopy procentowe nieznacznie wzrosły. Tymczasem wyniki eksportu wzrosły, do czego przyczyniła się m.in. deprecjacja korony. Gospodarka Szwecji urosła w trzecim kwartale 2020 r. o 4,3 % kw./kw., po spadku o 8,3 % w drugim. Dane te okazały się nieco gorsze od średniej prognoz, która wskazywała na wzrost wynoszący 5 % Licząc rok do roku, PKB Szwecji spadł o 3,5 % w trzecim kwartale po spadku o 7,7 % w drugim.[8]

Po bardzo burzliwym czasie w 2020 roku szwedzka gospodarka w dużej mierze wróciła na właściwe tory. W I kwartale 2021 r. PKB wzrósł w porównaniu do IV kwartału 2020 r. o 0,8%. Zdecydowanie ożywił się także handel zagraniczny, co obrazuje poniższy diagram:[9]

**Rysunek 1. Wartość eksportu i importu na rynku szwedzkim w latach 2011-2021**




*Źródło: Szwedzkie Ministerstwo Finansów*

Inflacja w 2020 r. wyniosła 1,7% i była nieco niższa niż prognozowano (1,8%). W porównaniu do danych historycznych z okresu 2018-2019 również obniżyła się (2% w 2018 r.). Oczekuje się, że w latach 2021-2023 inflacja pozostanie stabilna na średnim poziomie ok 1,8%.[10]

Szwecja nie należy do strefy Euro. Jej walutą jest korona szwedzka. Od końca 2017 r. szwedzka korona osłabiła się w stosunku do euro, osiągając w maju 2019 r. dziesięcioletnie minimum (średnio Skr 10,74 : 1 EUR). W roku 2020 nastąpiło odbicie i korona wzmocniła się do średnio Skr 10,18 : 1 EUR. Tren utrzymuje się w 2021 r.[11]

Według danych Eurostat, stopa bezrobocia w Szwecji wyniosła 7,9% w maju 2021r. Średnia w UE wyniosła 6.9% w tym samym okresie. Prognozy wskazują na wzrost bezrobocia w następnych latach.[12]

[8] Szwedzkie Ministerstwo Finansów, 16.12.2020r.
[9] tamże
[10] tamże
[11] Bankier.pl, czerwiec 2021
[12] Eurostat, czerwiec 2021

**Wpływ pandemii COVID-19 na sytuację gospodarczą Szwecji**

W I kw. 2020 PKB Szwecji wzrósł o 0,6% w stosunku do analogicznego okresu roku poprzedniego, w II kwartale nastąpił spadek o 7,5%, a w III kwartale spadek o 2,5%. W okresie styczeń-kwiecień nastąpił spadek produkcji w gospodarce Szwecji o 2,4%, w tym produkcja przemysłu wytwórczego spadła o 4, %, budownictwo o 3,1%, usługi o 2,2%. W kwietniu 2020 r. produkcja przemysłowa spadła o 16,6%. Największy spadek produkcji odnotowano. w sektorze motoryzacyjnym – produkcja tego sektora spadła w okresie styczeń-kwiecień o 23% w stosunku analogicznego okresu w 2019 r., a tylko w kwietniu o 75,2% w relacji do kwietnia 2019 r. Znaczącej redukcji uległa także produkcja sektora maszynowego (o 11%) i metalurgicznego (o 8,6% w okresie styczeń-kwiecień 2020 r.). Przemysł chemiczny (w tym farmaceutyczny) odnotował natomiast wzrost produkcji w okresie styczeń - kwiecień 2020 r. o 22,7%, a tylko w kwietniu o 44,8%. Konsumpcja w Szwecji ogólnie nie ucierpiała w okresie pandemii. W okresie styczeń-maj 2020 r. sprzedaż wzrosła o 1%. Spadła natomiast tym okresie sprzedaż obuwia (o 28,6%) i odzieży (o21,5%) oraz biżuterii (o 11,4%), zaś wzrosły obroty handlu sprzętem elektronicznym (o 14,3%) artykułami budowlanymi (o11,8%) i artykułami sportowymi (o 8%).[13]

## 2.2 Główne produkty eksportowane z rynku szwedzkiego i importowane na ten rynek

Głównymi partnerami handlowymi Szwecji są państwa członkowskie UE, w tym Polska.

Najważniejsi partnerzy eksportowi Szwecji wg stanu z 2020 r. to: Niemcy (17,8% eksportu), Niderlandy (9,4%), Norwegia (9,1%), Dania (6,6%), Chiny (5,2%), Finlandia (4,9%), Wielka Brytania (6,6%), Belgia (4,4%) oraz Polska (4,2%). Szwecja eksportuje głównie maszyny - w tym komputery, pojazdy, maszyny i urządzenia elektryczne, paliwa mineralne - w tym ropę, papier i artykuły papiernicze, farmaceutyki, żelazo i stal.[14]

Główni partnerzy importowi to: Norwegia (10,6% ), importu Niemcy (10,3%), USA (7,6%), Finlandia (7,1%), Dania (6,9%), Wielka Brytania (5,3%), Niderlandy (5,2%), Chiny (4,7%), Francja (4%), Belgia (3,9%) oraz Polska (3,2%). Szwecja importuje głównie maszyny, ropę naftową i produkty ropopochodne, chemikalia, pojazdy silnikowe, żelazo i stal, artykuły spożywcze i odzież.[15]

W pierwszych trzech miesiącach 2020 roku nie zaobserwowano żadnego bezpośredniego efektu pandemii w szwedzkim handlu zagranicznym. W kwietniu zarówno eksport, jak i import towarów gwałtownie spadły.[16]

W I półroczu wartość eksportu towarów spadła o 8 % , a importu towarów o 10 % w porównaniu z analogicznym okresem roku ubiegłego. Eksport wyceniono na 87,8 mld EUR, a import na 83,6 mld EUR,

[13] MFW, World Economic Outlook Database, kwiecień 2021
[14] Statistikmyndigheten SCB, lipiec 2021, analiza ADM
[15] tamże
[16] tamże

co dało nadwyżkę handlową netto w wysokości 4,1 mld EUR w okresie styczeń-sierpień 2020 r. Saldo handlowe netto w I półroczu 2019 r. miało nadwyżkę w wysokości 1,9 mld EUR.[17]

W całym roku 2020 wartość eksportu towarów spadła o 6 %, a importu towarów o 9 % w porównaniu z analogicznym okresem roku ubiegłego. Eksport wyceniono na 142,2 mld EUR, a import na 136,8 mld EUR, co dało nadwyżkę handlową netto w wysokości 5,9 mld EUR w okresie styczeń - grudzień 2020 r. Odpowiednie saldo handlowe netto za te miesiące rok wcześniej miało nadwyżkę w wysokości 1,5 mld EUR. Economist Intelligence Unit szacuje, że eksport towarów (Incoterms: FOB) ze Szwecji wyniósł 149,35 mld EUR w 2018r., wzrost w stosunku do 2017 r. z 141,65 mld EUR. Import towarów (FOB) wyniósł 139,69 mld EUR w 2018 r., uzyskując dodatni bilans handlowy 9,67 mld EUR w 2018r. Wartość importu w 2017 r. to 131,05 mld EUR w 2017 r. z nadwyżką handlową wynoszącą 10,61 mld EUR. Saldo usług wyniosło nadwyżkę 1,88 mld EUR w 2018 r., w porównaniu z nadwyżką 5,05 mld EUR w 2017r.[18]

Bilans netto w handlu zagranicznym na maj 2021 wynosi: 5.1 mln SEK. Import 128.1 mln SEK, co oznacza wzrost o 26.6 % w porównaniu do analogicznego okresu w roku 2020. Eksport 133.2 mln SEK co oznacza wzrost o 30,2% w porównaniu do analogicznego okresu w 2020 r.[19]

Główne produkty eksportowane i importowane na rynek szwedzki przedstawiają tabele poniżej.

**Tabela 2. Eksport głównych grup towarowych wg klasyfikacji SITC styczeń-kwiecień 2020-2021 [mln SEK]**

| grupa towarowa zgodnie z klasyfikacją SITC* | Wartość okresu styczeń-kwiecień | | Udział | Zmiana |
|---|---|---|---|---|
| | | | in % | in % |
| | 2021 | 2020 | 2021 | 2021/2020 |
| **SUMA** | **513 159** | **496 360** | **100.0** | **3** |
| **Drzewo i papier** | **51 865** | **51 526** | **10.1** | **1** |
| Drzewo | 13 764 | 11 044 | 2.7 | 25 |
| Pulpa celulozowa i odpady papierowe | 8 940 | 8 585 | 1.7 | 4 |
| Papier i produkty z papieru | 26 659 | 29 624 | 5.2 | -10 |
| **Minerały** | **57 021** | **51 570** | **11.1** | **11** |
| Rudy żelaza | 11 962 | 9 359 | 2.3 | 28 |
| Żelazo i stal | 22 707 | 21 998 | 4.4 | 3 |
| Metale niezależne | 11 397 | 9 552 | 2.2 | 19 |
| **Wyroby chemiczne i gumowe** | **73 233** | **88 404** | **14.3** | **-17** |
| Chemikalia organiczne/nieorganiczne | 7 015 | 6 855 | 1.4 | 2 |
| Wyroby farmaceutyczne | 32 188 | 50 369 | 6.3 | -36 |
| Plastik | 13 313 | 12 157 | 2.6 | 10 |
| **Paliwa mineralne, prąd elektryczny** | **32 696** | **27 277** | **6.4** | **20** |
| Produkty ropopochodne | 24 442 | 24 097 | 4.8 | 1 |

[17] tamże
[18] Economist Intelligence Unit, analiza ADM
[19] tamże

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Maszyny, sprzęt transportowy** | **228 412** | **209 597** | **44.5** | **9** |
| Produkcja metali | 14 103 | 13 132 | 2.7 | 7 |
| Przemysł maszynowy | 74 520 | 72 329 | 14.5 | 3 |
| Elektronika telekomunikacyjna | 51 304 | 50 123 | 10.0 | 2 |
| Pojazdy drogowe | 73 496 | 59 425 | 14.3 | 24 |
| Samochody osobowe | 39 431 | 32 678 | 7.7 | 21 |
| Samochody ciężarowe | 9 919 | 7 390 | 1.9 | 34 |
| Części i akcesoria | 19 129 | 15 205 | 3.7 | 26 |
| Inne środki transportu | 3 007 | 3 200 | 0.6 | -6 |
| Instrumenty fotograficzne/optyczne | 11 981 | 11 387 | 2.3 | 5 |
| **Pozostałe produkty** | **69 933** | **67 986** | **13.6** | **3** |
| Jedzenie, napoje, tytoń | 31 881 | 32 493 | 6.2 | -2 |
| Tekstylia, odzież, obuwie | 14 781 | 13 214 | 2.9 | 12 |
| Meble | 6 677 | 6 235 | 1.3 | 7 |

** Standardowa międzynarodowa klasyfikacja handlu*

*Źródło: Statistikmyndigheten SCB*

**Tabela 3. Import głównych grup towarowych wg klasyfikacji SITC styczeń-kwiecień 2020-2021 [mln SEK]**

| **grupa towarowa zgodnie z klasyfikacją SITC*** | **Wartość okresu styczeń - kwiecień** | | **Udział** | **Zmiana** |
|---|---|---|---|---|
| | | | **in %** | **in %** |
| | **2021** | **2020** | **2021** | **2021/2020** |
| **SUMA** | **498 101** | **461 369** | **100.0** | **8** |
| **Drzewo i papier** | **12 993** | **13 616** | **2.6** | **-5** |
| **Minerały** | **40 792** | **35 238** | **8.2** | **16** |
| Żelazo i stal | 16 284 | 14 658 | 3.3 | 11 |
| Metale niezależne | 8 674 | 6 969 | 1.7 | 24 |
| Rudy metalofery, złom metalowy | 7 240 | 5 421 | 1.5 | 34 |
| **Chemikalia, wyroby gumowe** | **62 861** | **63 711** | **12.6** | **-1** |
| Chemikalia organiczne/nieorganiczne | 10 989 | 12 502 | 2.2 | -12 |
| Wyroby farmaceutyczne | 17 434 | 18 005 | 3.5 | -3 |
| Plastik | 12 310 | 12 185 | 2.5 | 1 |
| Guma surowa, wyroby gumowe | 5 808 | 5 292 | 1.2 | 10 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Paliwa mineralne, prąd elektryczny** | **42 700** | **41 015** | **8.6** | **4** |
| Oleje ropopochodne | 22 582 | 21 507 | 4.5 | 5 |
| Produkty ropopochodne | 15 055 | 16 751 | 3.0 | -10 |
| **Maszyny, sprzęt transportowy** | **227 491** | **198 045** | **45.7** | **15** |
| Produkcja metali | 16 638 | 15 457 | 3.3 | 8 |
| Maszyny przemysłowe | 53 516 | 49 224 | 10.7 | 9 |
| Elektronika telekomunikacyjna | 81 350 | 71 530 | 16.3 | 14 |
| Pojazdy drogowe | 31 741 | 22 599 | 6.4 | 40 |
| Samochody osobowe | 18 751 | 16 081 | 3.8 | 17 |
| Inne środki transportu | 2 548 | 2 848 | 0.5 | -11 |
| Instrumenty fotograficzne/optyczne | 13 245 | 12 119 | 2.7 | 9 |
| **Pozostałe produkty** | **111 264** | **109 746** | **22.3** | **1** |
| Jedzenie, napoje, tytoń | 50 399 | 54 871 | 10.1 | -8 |
| Tekstylia, odzież, obuwie | 28 430 | 25 128 | 7.7 | 13 |
| Meble | 9 076 | 8 192 | 1.8 | 11 |

** Standardowa międzynarodowa klasyfikacja handlu*

*Źródło: Statistikmyndigheten SCB*

Szwecja wg danych za 2020 r. jest 8 partnerem w świecie i 7 w UE pod względem eksportu, z udziałem w 2,9%, oraz pod względem importu 17 partnerem w świecie i 11 w UE z udziałem 1,6%.[20]

Polskie obroty towarowe ze Szwecją w ostatnich latach charakteryzowały się bardzo dynamicznym wzrostem. Od roku 1998 uległy podwojeniu. Udział Polski w obrotach Szwecji jest również istotny. W 2019 r. Polska znajdowała się na 9 miejscu wśród odbiorców szwedzkich towarów i 11 miejscu wśród krajów eksportujących na rynek szwedzki. W strukturze obrotów towarowych Polski ze Szwecją najważniejszą rolę odgrywają wyroby przemysłu elektromaszynowego (ok. 49% eksportu i ok. 36 % importu w 2020 r. ). Głównymi wyrobami z tej grupy eksportowanymi na ten rynek są: pojazdy samochodowe oraz ich części i akcesoria, aparatura odbiorcza dla telewizji oraz jej części, drut izolowany, części do urządzeń służących do podnoszenia, przenoszenia, załadunku lub rozładunku, łożyska toczne. Duży udział w handlu mają wyroby metalurgiczne (udział w eksporcie ok. 9%, w imporcie ok. 19%), wyroby przemysłu chemicznego (udział w eksporcie ok. 9,5%, w imporcie ok. 13%),

[20] Statistikmyndigheten SCB, lipiec 2021, analiza ADM

wyroby przemysłu drzewno-papierniczego (udział w eksporcie ok. 6%, w imporcie ok.12%) oraz produkty mineralne (udział w eksporcie ok. 1%, w imporcie ok. 7%). Ważną grupę towarów eksportowanych do Szwecji stanowią meble i wyroby z drewna (płyty, sklejki itp. oraz części samochodowe, autobusy i samochody ciężarowe. Znaczący jest udział eksportu z Polski do Szwecji artykułów rolno spożywczych. W roku 2020 stanowił ogółem 9,6%, z czego 5,6% to gotowe artykuły spożywcze, 1,6% produkty pochodzenia roślinnego, 2,3% produkty pochodzenia zwierzęcego, a 0,2 % tłuszcze pochodzenia roślinnego i zwierzęcego. Od roku 2009 r., kiedy odnotowano duży spadek wzajemnych obrotów, który sięgnął ok. 30 % w porównaniu do 2008 r., wzajemna wymiana ponownie dynamicznie wzrosła. Pandemia koronawirusa spowodowała ponowne załamanie wzajemnych obrotów.[21]

## 2.3 Import na rynek szwedzki produktów z kategorii „elektronika kontraktowa"

Firma zajmuje się produkcją elektroniki kontraktowej średnich serii dla różnych dziedzin przemysłu. Zgodnie z klasyfikacją nomenklatury scalonej (ang. Combined Nomenclature, CN 2020) produkty te zawierają się w działach:

- 8534 Obwody drukowane,
- 8543 Maszyny i aparatura elektryczna, posiadające indywidualne funkcje, niewymienione ani niewłączone gdzie indziej w niniejszym dziale,
- 8541 Diody, tranzystory i podobne elementy półprzewodnikowe; światłoczułe elementy półprzewodnikowe, włączając fotoogniwa; diody elektroluminescencyjne (LED); oprawione kryształy piezoelektryczne,
- 8542 Elektroniczne układy scalone,
- 8471 Maszyny do automatycznego przetwarzania danych i urządzenia do nich; czytniki magnetyczne lub optyczne, maszyny do przenoszenia danych w postaci zakodowanej na nośniki danych oraz maszyny do przetwarzania takich danych, gdzie indziej niewymienione ani niewłączone

Największym dostawcą produktów kategorii „obwody drukowane" jest Hong Kong. Największym europejskim dostawcą jest Wielka Brytania. **Polska znajduje się na siódmym miejscu**. W 2020 r. odnotowano niewielki ponad 2% spadek w imporcie szwedzkim ze świata produktów z kategorii 8534. W tym samym okresie import z Polski artykułów z tej kategorii wzrósł o ponad 23%.

**Tabela 4. Szwecja import, Dział 8534 CN, lata 2018-2020 [tys. EURO]**

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| **świat** | 1 204 776 | 1 320 188 | 1 291 922 |
| **Hong Kong** | 393 527 | 383 390 | 333 076 |
| **Chiny** | 207 514 | 226 519 | 313 589 |
| **Wielka Brytania** | 113 846 | 131 388 | 119 980 |
| **Niemcy** | 108 853 | 110 101 | 105 107 |
| **Włochy** | 1 172 | 101 305 | 52 564 |
| **Tajlandia** | 36 206 | 35 998 | 49 631 |
| **Polska** | 74 201 | 36 233 | 47 322 |
| **Norwegia** | 33 229 | 26 078 | 38 046 |

[21] tamże

| | | | |
|---|---|---|---|
| **Estonia** | 12 629 | 23 625 | 37 480 |
| **USA** | 26 327 | 28 627 | 32 882 |

*Źródło: Statistikmyndigheten SCB*

Największym dostawcą produktów kategorii „maszyny i aparatura elektryczna, posiadająca indywidualne funkcje, niewymienione ani niewłączone gdzie indziej w niniejszym dziale" są Niemcy. Polska znajduje się dopiero na 24 pozycji wśród krajów, z których Szwecja importuje tego typu rzeczy. W 2020 r. nastąpił ponad 5% wzrost w imporcie szwedzkim ze świata produktów z kategorii 8543.

**Tabela 5. Szwecja, Import, Dział 8543 CN, lata 2018-2020 [tys. EURO]**

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| **świat** | 1 687 147 | 2 044 684 | 2 153 721 |
| **Niemcy** | 315 115 | 349 423 | 374 899 |
| **Holandia** | 108 713 | 156 662 | 252 781 |
| **Węgry** | 2 419 | 120 794 | 182 784 |
| **Korea Południowa** | 12 766 | 14 775 | 178 678 |
| **Chiny** | 166 886 | 123 783 | 149 150 |
| **Dania** | 108 783 | 109 016 | 122 592 |
| **Norwegia** | 70 415 | 93 026 | 118 270 |
| **USA** | 124 376 | 194 860 | 92 181 |
| **Francja** | 75 703 | 104 112 | 65 632 |
| **Wielka Brytania** | 71 539 | 74 426 | 63 804 |

*Źródło: Statistikmyndigheten SCB*

Największym dostawcą produktów kategorii „diody, tranzystory i podobne elementy półprzewodnikowe; światłoczułe elementy półprzewodnikowe, włączając fotoogniwa, diody elektroluminescencyjne (LED); oprawione kryształy piezoelektryczne" są Niemcy. Polska nie odnotowała miejsca w pierwszej dziesiątce krajów (znajduje się na 15 miejscu), skąd Szwecja importuje tego typu produkty. W 2020r. odnotowano ponad 5% spadek w imporcie szwedzkim ze świata produktów z kategorii 8541.

**Tabela 6. Szwecja import, Dział 8541 CN, lata 2018-2020 [tys. EURO]**

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| **świat** | 1 899 844 | 2 343 871 | 2 231 286 |
| **Niemcy** | 563 415 | 777 425 | 563 322 |
| **Chiny** | 166 141 | 298 463 | 547 214 |
| **Holandia** | 313 065 | 334 314 | 301 146 |
| **Szwajcaria** | 303 967 | 332 558 | 211 031 |
| **USA** | 101 257 | 85 617 | 97 321 |
| **Wielka Brytania** | 80 116 | 89 435 | 85 190 |
| **Japonia** | 52 957 | 60 184 | 76 634 |
| **Francja** | 52 878 | 44 409 | 50 996 |
| **Hong Kong** | 49 053 | 63 264 | 44 995 |
| **Włochy** | 20 360 | 31 546 | 37 326 |
| **Belgia** | 18 874 | 48 437 | 34 100 |

*Źródło: Statistikmyndigheten SCB*

Największym dostawcą produktów kategorii „elektroniczne układy scalone" jest Holandia. W tej kategorii produktów Polska znajduje się na miejscu 13. W 2020r. odnotowano ponad 14% spadek w imporcie szwedzkim ze świata produktów z kategorii 8542.

**Tabela 7.. Szwecja import, Dział 8542 CN, lata 2018-2020 [tys. EURO]**

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| **świat** | 4 603 727 | 5 029 867 | 4 408 396 |
| **Holandia** | 1 271 263 | 1 508 778 | 1 141 236 |
| **Niemcy** | 1 531 231 | 1 118 798 | 812 144 |
| **Belgia** | 16 547 | 278 408 | 378 400 |
| **Wielka Brytania** | 222 843 | 366 135 | 329 473 |
| **Tajwan** | 146 108 | 289 632 | 312 746 |
| **USA** | 300 504 | 258 977 | 278 856 |
| **Hong Kong** | 196 266 | 221 360 | 189 025 |
| **Norwegia** | 188 817 | 178 164 | 136 601 |
| **Irlandia** | 16 499 | 214 109 | 133 401 |
| **Chiny** | 123 299 | 81 753 | 106 658 |
| **Francja** | 129 449 | 67 359 | 94 908 |

*Źródło: Statistikmyndigheten SCB*

Największym dostawcą produktów kategorii „maszyny do automatycznego przetwarzania danych i urządzenia do nich; czytniki magnetyczne lub optyczne, maszyny do przenoszenia danych w postaci zakodowanej na nośniki danych oraz maszyny do przetwarzania takich danych, gdzie indziej niewymienione ani niewłączone" jest Holandia. **Polska znajduje się na siódmym miejscu**. Rok 2020r. zakończył się ponad 7% wzrostem wartości importu w tej kategorii produktów w porównaniu do roku 2019. W tym samym okresie w imporcie tej kategorii produktów z Polski nastąpił ponad 10% spadek.

**Tabela 8. Szwecja import, Dział 8471 CN, lata 2018-2020 [tys. EURO]**

| | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|
| **świat** | 36 093 850 | 33 145 762 | 35 832 063 |
| **Holandia** | 15 933 220 | 13 738 450 | 15 567 804 |
| **Niemcy** | 5 188 153 | 4 890 942 | 5 125 378 |
| **Dania** | 2 033 142 | 2 147 280 | 2 626 493 |
| **Irlandia** | 1 622 337 | 2 359 435 | 2 324 325 |
| **Czechy** | 2 479 580 | 2 230 250 | 2 038 996 |
| **Chiny** | 1 635 816 | 1 250 149 | 1 305 072 |
| **Polska** | 1 653 563 | 1 208 635 | 1 098 158 |
| **Wietnam** | 431 049 | 504 772 | 862 124 |
| **Norwegia** | 649 179 | 834 179 | 782 784 |
| **Wielka Brytania** | 1 067 240 | 948 679 | 679 359 |
| **Hong Kong** | 673 873 | 485 818 | 644 467 |

*Źródło: Statistikmyndigheten SCB*

## 2.4 Import z Polski do Szwecji

Poniższa tabela przedstawia wartości importu oraz produkty importowane z Polski na rynek szwedzki, należące do tej samej kategorii, co produkty oferowane przez firmę. .

**Tabela 9. Import z Polski do Szwecji produktów z Działów 8534, 8543, 8541, 8542 i 8471 CN, lata 2018-2020 [tys. EURO]**

| CN | Opis | 2018 | 2019 | 2020 |
|---|---|---|---|---|
| **8534** | Obwody drukowane | 74 201 | 36 233 | 47 322 |
| **8543** | Maszyny i aparatura elektryczna, posiadające indywidualne funkcje, niewymienione ani niewłączone gdzie indziej w niniejszym dziale | 12 315 | 14 306 | 16 917 |
| **8541** | Diody, tranzystory i podobne elementy półprzewodnikowe; światłoczułe elementy półprzewodnikowe, włączając fotoogniwa, nawet zmontowane w moduły lub tworzące panele; diody elektroluminescencyjne (LED); oprawione kryształy piezoelektryczne, | 10 598 | 12 290 | 17 979 |
| **8542** | Elektroniczne układy scalone, | 84 827 | 59 991 | 73 468 |
| **8471** | Maszyny do automatycznego przetwarzania danych i urządzenia do nich; czytniki magnetyczne lub optyczne, maszyny do przenoszenia danych w postaci zakodowanej na nośniki danych oraz maszyny do przetwarzania takich danych, gdzie indziej niewymienione ani niewłączone | 1 653 563 | 1 208 635 | 1 098 158 |

*Źródło: Statistikmyndigheten SCB*

Polski eksport do Szwecji produktów kategorii 8534 tj. „obwody drukowane" wzrósł w ostatnim roku o ponad 23% i wyniósł w 2020 r. ponad 47 mln EUR.

Eksport z Polski do Szwecji produktów kategorii 8543 tj. „maszyny i aparatura elektryczna" wzrósł w ostatnim roku o ponad 15% i wyniósł w 2020 r. ponad 16 mln EUR.

W ostatnim roku wzrósł także o ponad 31% eksport do Szwecji produktów z kategorii 8541 tj. „diody, tranzystory i podobne elementy półprzewodnikowe".

O 18,34% wzrósł do ponad 73 mln EUR eksport z Polski wyrobów zaklasyfikowanych pod 8542 tj. „elektroniczne układy scalone".

Spośród produktów, będących w sferze zainteresowania firmy o 10% zmalał jedynie eksport produktów zaklasyfikowanych do kategorii 8471 tj. „maszyny do automatycznego przetwarzania danych i urządzenia do nich" i wyniósł w 2020 r. nieco ponad 1 mld EURO.

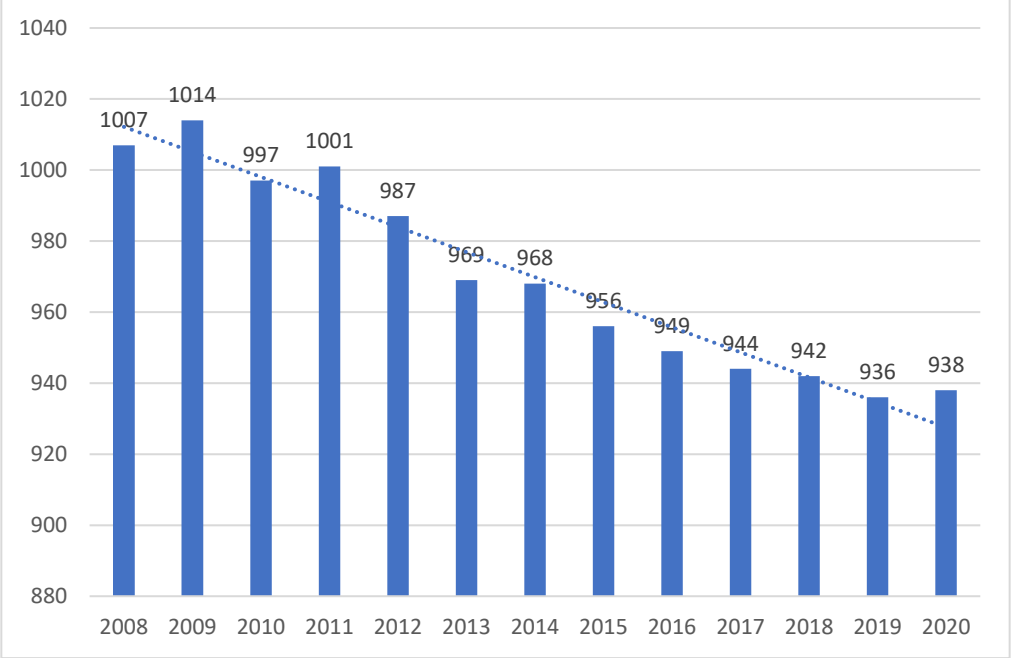
## 2.5 Wartość przychodów ze sprzedaży

Poniżej przedstawiono informacje nt. wartości przychodów na rynku szwedzkim ze sprzedaży detalicznej, w tym artykułów konsumpcyjnych trwałego użytku, w których znajdują zastosowanie elektroniczne układy scalone oraz obwody drukowane, które produkuje firma.

Wielkość sprzedaży detalicznej wzrosła o 8,5% w czerwcu 2021r. w porównaniu z tym samym miesiącem 2020r. Natomiast zmniejszyły się o 0,3% w tym miesiącu w porównaniu do maja 2021r[22]. Sprzedaż detaliczna artykułów konsumpcyjnych (z wyłączeniem Systembolaget, państwowej sieci sklepów monopolowych) zmniejszyła się o 0,7%, podczas gdy sprzedaż detaliczna artykułów konsumpcyjnych trwałego użytku (w tym takich towarów jak elektronika użytkowa, sprzęt audio video, urządzenia telekomunikacyjne itp.) wzrosła o 1,5%. Konsumpcja gospodarstw domowych wzrosła o 2,6% w maju 2021 r. w porównaniu z kwietniem 2021 r. W porównaniu z majem 2020 r. konsumpcja gospodarstw domowych wzrosła o 8,8 procent. W ciągu ostatnich trzech miesięcy, marzec-maj 2021 r., konsumpcja wzrosła o 7,2 proc. w porównaniu z analogicznym okresem w 2020 r. Wolumen sprzedaży detalicznej wzrósł o 2,3 procent w maju 2021 r. w porównaniu z poprzednim miesiącem. Handel rzadkimi towarami wzrósł o 3,0%, a handel artykułami spożywczymi z wyłączeniem Systembolaget wzrósł o 1,9%.[23]

Liczba przedsiębiorstw wytwarzających sprzęt elektryczny w Szwecji z roku na rok spada. W roku 2020 było to tylko 938 podmiotów vs 1007 w roku 2008. W 2020r. przedsiębiorcy produkujący sprzęt elektryczny wygenerowali przychód w wysokości 6 517,8 tys. EUR.

**Wykres 2. Liczba przedsiębiorstw produkujących sprzęt elektryczny w Szwecji w latach 2008-2020**

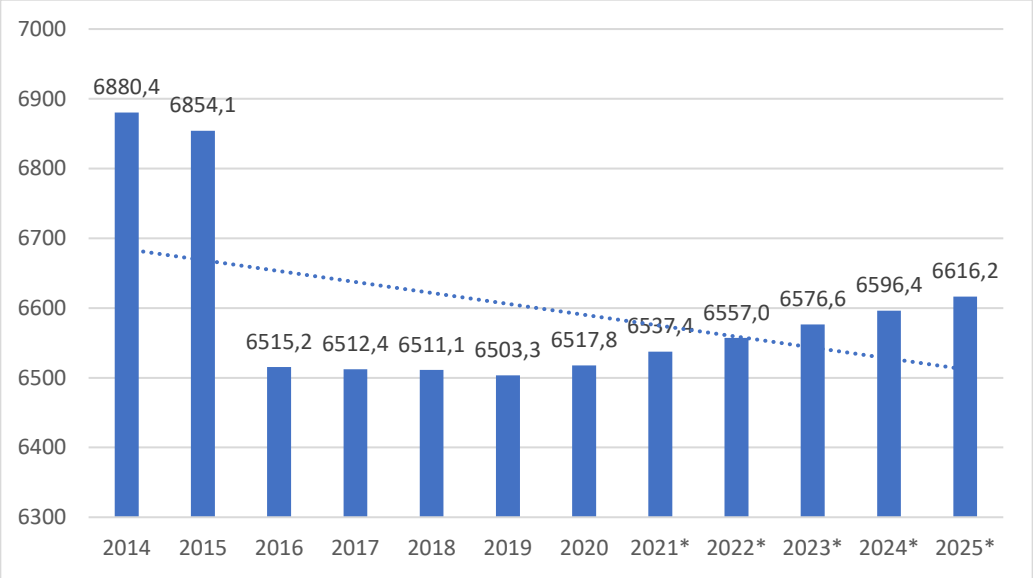



*Źródło: Statista*

Kolejny wykres pokazuje przychody z produkcji sprzętu elektrycznego w Szwecji od 2014 z prognozą do 2025 roku.

[22] Statistikmyndigheten SCB
[23] tamże

**Wykres 3. Przychody producentów sprzętu elektrycznego w Szwecji od 2014 z prognozą do 2025 roku**




*Źródło: Statista*

Przychody sektora spadały. Tendencja ta związana była z faktem, iż coraz więcej firm, dążąc do redukcji kosztów przenosiło swoją produkcję do innych krajów. Od 2021r. prognozowany jest niewielki wzrost sektora, w tempie ok 0,3% rocznie, na co wpłynąć ma odbicie gospodarki po pandemii COVID-19.

## 2.6 Zmiany w wartości sprzedaży produktów wyposażonych w elektronikę

Produkty elektroniczne produkowane prze firmę znajdują zastosowanie przede wszystkim w sprzęcie elektronicznym. Oczekuje się, że globalny rynek sprzętu elektrycznego wzrośnie z 1108,82 mld EUR w 2020 r. do 1086,74 mld EUR w 2021 r., przy złożonej rocznej stopie wzrostu (CAGR) wynoszącej 7,7%[24].

Poniższa tabela przedstawia zmiany w sprzedaży netto według statystyk strukturalnych dotyczących przedsiębiorstw (ang. Structural Business Statistics - SBS), które obejmują przemysł, budownictwo, dystrybucję i usługi. Dane SBS są prezentowane zgodnie z klasyfikacją działalności NACE[25]. Zmiana w wartości sprzedaży produktów elektronicznych, komputerowych i optycznych według tabeli pokazującej obroty netto w dziale 26 klasyfikacji NACE wskazuje na wzrost obrotów netto w 1Q br. w stosunku do analogicznego okresu roku ubiegłego. Podobnie rzecz ma się z urządzeniami elektrycznymi, sklasyfikowanymi w dziale 27.

| NACE | Opis | Zmiany w sprzedaży w mln EUR | | |
|---|---|---|---|---|
| | | Q1 2021 | Q4 2020 | Q1 2020 |
| **26** | Przemysł komputerowy, elektroniczny i optyczny | 95.6 | - 177.3 | 289.8 |
| **27** | Przemysł do produkcji urządzeń elektrycznych | 124.6 | - 320.6 | 193.5 |

*Źródło: Statistikmyndigheten SCB*

[24] Electrical Equipment Global Market Report 2021, The Business Research Company
[25] Klasyfikacja statystyczna działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej (NACE)

Przewiduje się utrzymanie sprzedaży na obecnym poziomie w perspektywie długoterminowej.

## 2.7 Prognozowane zmiany na rynku

Prognozowane zmiany na rynku szwedzkim w aspektach gospodarczym, społecznym i finansowym oraz zmiana w stosunku do ostatnich lat wybranych wskaźników opisano poniżej.

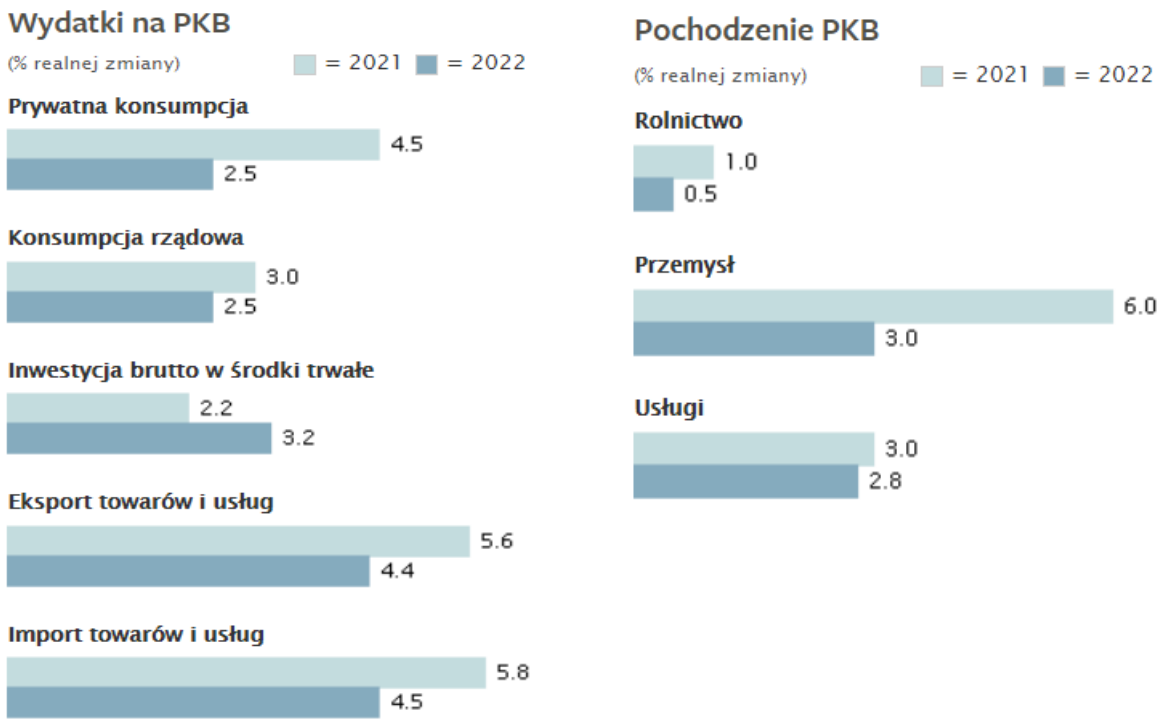
Prognozy gospodarcze wskazują na stopniowe odbudowywanie gospodarki po kryzysie roku 2020 spowodowanym pandemią COVID-19. Prognozuje się, że realny PKB wzrośnie o 3,6% w 2021 r., napędzany przez konsumpcję prywatną, po spadku o 2,9% w 2020 r.

Szwedzkie finanse publiczne pozostaną na stosunkowo silnej pozycji w porównaniu ze średnią w strefie euro, a wsparcie fiskalne rządu, zwłaszcza poprzez obniżki podatków dochodowych wzmocni ożywienie gospodarcze.

Ryzyko polityczne gwałtownie wzrosło z powodu upadku rządu mniejszościowego, ale polityka jest rozważna, a środowisko biznesowe jest jednym z najlepszych na świecie.

Wykresy i tabela poniżej zawierają wybrane wskaźniki prognozowanych zmian gospodarczych do 2022r.

**Rysunek 2. Szwecja, wybrane wskaźniki gospodarcze**




*Źródło: Economist Intelligence Unit*

**Tabela 10. Szwecja, wybrane wskaźniki gospodarcze**

| Wskaźniki | 2019 | 2020 | 2021P | 2022P |
|---|---|---|---|---|
| PKB wzrost (%, rok do roku) | 2,0 | -2,9 | 3,6 | 4,6 |
| Inflacja (%, roku do roku) | 1,7 | 0,7 | 1,8 | 1,2 |

*Źródło: European Commission*

# 3. Analiza możliwości sprzedaży oferty firmy na rynku szwedzkim

## 3.1 Środowisko biznesowe i prowadzenie działalności na rynku szwedzkim

Poniżej przedstawione są informacje dotyczące oceny łatwości prowadzenia działalności na rynku szwedzkim.

Zapisy zawarte w umowach są w Szwecji przestrzegane. Jakość i poziom sądownictwa i służby cywilnej są wysokie, a krajowy kodeks prawny jest dobrze rozwinięty. Biurokracja jest często znacznie mniejsza niż w pozostałej części Europy kontynentalnej.

W Indeksie postrzegania korupcji Transparency International 2020[26], Szwecja zajęła trzecie miejsce spośród 180 krajów i terytoriów pod względem postrzeganej przejrzystości w sektorze publicznym. Szwecja uzyskała wynik w zakresie przejrzystości na poziomie 85/100 (im wyższy, tym lepszy), znacznie powyżej średniej UE i średniej dla Europy Zachodniej (66/100) i średniej globalnej (43/100).

Szwecja jest na dziesiątym miejscu globalnej czołówki pod względem ogólnej łatwości prowadzenia działalności gospodarczej według rankingu "Doing Business" opublikowanego przez Bank Światowy w 2020 r.[27] Ranking "Doing Business" porównuje warunki prowadzenia biznesu w 190 krajach świata. Dla porównania Niemcy są na 22 miejscu a Polska na 40 miejscu w tymże rankingu. Szwecja jest na 39 miejscu wśród 190 gospodarek pod względem łatwości założenia firmy. Do otwarcia działalności w Szwecji wymagane są średnio 3 procedury co trwa 7 dni. Średnie równoległe dla krajów OECD o wysokim dochodzie wyniosły 4,9 procedury i 9,3 dnia.

Założenie działalności i zarejestrowanie firmy w Szwecji jest proste i szybkie w wykonaniu. Dla przykładu, do zarejestrowania spółki akcyjnej wymagane jest:

- Otrzymanie wymaganych dokumentów bankowych - 1 dzień.
- Wniosek do szwedzkiego rejestru spółek (bolagsverket) - 5 dni i opłata 2200 SEK.
- Zarejestrowanie spółki w urzędzie skarbowym (bolagsverket) - 1 dzień.

**Wskazówki dotyczące sposobu prowadzenia negocjacji i biznesu ze Szwedami**

Kluczem do sukcesu jest rzetelne przygotowanie się do rozmów, które nie tylko wyraża szacunek wobec drugiej strony, ale też wzmacnia pewność siebie. Szwedzi źle postrzegają dyskusje o swoim systemie podatkowym i wychwalanie któregoś z regionów. Kraje Skandynawii, choć często traktowane jako monolit, jak każde inne państwo dążą do podkreślania swojej odrębności a Szwedzi są na tym polu szczególnie wrażliwi.

Szwedzi bardzo wysoko cenią sobie przestrzeganie obowiązujących zapisów prawa, stąd negocjacje polegające na swobodnym kształtowaniu warunków współpracy zdobyły popularność dopiero w ostatnich latach. Pierwotnie mieszkańcy Szwecji dali się poznać jako zdecydowani, szybko podejmujący decyzje mediatorzy. Dopiero prowadzone na szeroką skalę pertraktacje na linii Skandynawia - Stany Zjednoczone zmieniły nieco ten północnoeuropejski styl, wydłużając czas trwania uzgodnień. Współcześnie decyzje niemal nigdy nie są podejmowane na pierwszym spotkaniu, a kolejne etapy rozmów służą głębszemu poznawaniu szczegółów, należy więc nastawić się na co najmniej dwustopniowy proces negocjacji warunków potencjalnej współpracy.

[26] Transparency International Corruption Perception Index
[27] World Bank Doing Business 2020

W Szwecji upowszechniła się pozioma struktura organizacji przedsiębiorstw. Nad autokratyczny styl przedkłada się partnerstwo, stąd powszechne jest nieformalne zwracanie się do siebie i mówienie sobie po imieniu. Powodem awansu są przede wszystkim posiadane umiejętności, dlatego wysokie pozycje nierzadko zajmują osoby młode wiekiem. Ze względu na duży stopień pełnomocnictw, same negocjacje prowadzone są często z przedstawicielami średniego szczebla, co jednak w żaden sposób nie umniejsza ich znaczenia. Jak najbardziej uznawany jest udział kobiet jako równych w negocjacjach. W Szwecji aż 48% krajowej siły roboczej stanowią kobiety (światowy rekord). Wiele z nich zajmuje wysokie stanowiska kierownicze, co znajduje odzwierciedlenie w zarobkach, odpowiadających wielkością wynagrodzeniom mężczyzn.

Dużą wagę przywiązuje się w Szwecji do punktualności, stąd warto pojawić się kilka minut przed spotkaniem (wcześniej umówionym). Nie warto też zakładać, że skończy się ono przed czasem – Szwedzi lubią uporządkowany styl, dlatego należy spodziewać się podążania za agendą. Pewną niedogodnością są spotkania ustalane w okresie letnim, wiele bowiem szwedzkich firm oferuje wtedy pracownikom sześcio-, a nawet ośmiotygodniowe urlopy umożliwiające skorzystanie ze słońca, tak rzadkiego w tym regionie. Podobnie jest z okresem świąt Bożego Narodzenia kiedy to zwyczajowo firmy pozostają zamknięte pomiędzy 20 grudnia a 6 stycznia. Nie praktykuje się także zakłócania urlopów czy dni wolnych sprawami biznesowymi.

Szwedzi zwykle płynnie porozumiewają się w języku angielskim, w którym często odbywają się negocjacje. Stąd też nie zalecamy przygotowywania materiałów czy wizytówek w ojczystym języku rozmówców, choć byłby to miły ukłon w ich stronę. W rozmowach unika się używania żargonu i slangu.

W pierwszych chwilach biznesowych spotkań Szwedzi dają się poznać jako nieśmiali, wycofani, zamknięci w sobie. W praktyce jest to zwykle kwestia przełamania „pierwszych lodów", po czym okazuje się, że są to ludzie sympatyczni, przyjaźni i pomocni. Preferują styl negocjacji 'win-win', po którym obie strony czują się zwycięzcą, żadna zaś nie dąży do pogrążenia przeciwnika.

Podstawową cechą szwedzkich negocjacji jest powściągliwość i bezpośrednie zmierzanie do celu: bez zbędnych dygresji, bez żartów, a tym bardziej dyskutowania prywatnych tematów. Rozmawia się o faktach i rzeczywistych danych, które powinny być zaprezentowane w zwięzły sposób. Nie ma mowy o wyższości formy nad treścią. Na drugi plan schodzą emocje czy osobiste wrażenia z przebiegu prowadzonych rozmów, stroni się od wysyłania niewerbalnych znaków.

Również od drugiej strony oczekuje się powściągania emocji i zrównoważonego stylu negocjacji. W Szwecji nie rozpoczyna się rozmów od krótkich nieoficjalnych pogawędek, a jeśli już to dopuszczalnymi nieformalnymi tematami mogą być: sport - piłka nożna, narciarstwo, hokej, tenis, żeglarstwo - warto poznać aktualny status osiągnięć tego kraju w tych dyscyplinach, życie kulturalne i ochrona środowiska. Dobrze postrzegana jest lekko wycofana, zachowawcza postawa, należy jednak uważać, by nie sprawiać wrażenia, że ukrywa się kluczowe fakty. Mogłoby to spowodować fiasko negocjacji, niezwykłą wagę przywiązuje się bowiem w Szwecji do szczerości. Prezentowane dane, choćby niewygodne, bezwzględnie powinny być prawdziwe.

Szwecja, będąc stroną w negocjacjach, nade wszystko przedkłada obowiązujące prawo i niechętnie czyni wyjątki od panujących reguł. Rzadko też używa wyrafinowanych technik negocjacji, zamiast agresywnego stylu spotkać można rzeczowe pertraktacje. Targowanie się nie leży w naturze Szwedów (pozwala co najwyżej na obniżkę rzędu 10-15% od wyjściowej ceny). Szwecja znana jest z niskiego

poziomu korupcji, odradza się zatem wręczanie jakichkolwiek prezentów, by nie zostać posądzonym o łapówkarstwo.

W związku z „północnym" stylem negocjacji, uporządkowanym i wartko prowadzącym ku ich końcowi, Szwedzi często podają swoją ostateczną ofertę na dość wczesnym etapie rozmów, co ma służyć ich przyspieszeniu.

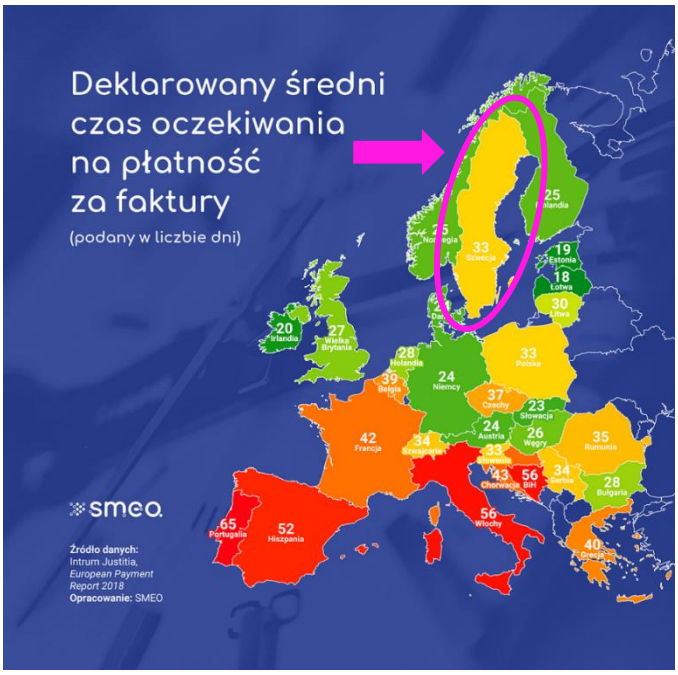
Umowy będące efektem porozumienia, jeszcze do niedawna były zdecydowanie powściągliwe w swej treści, dziś jednak przybierają często dłuższą formę. Dodatkowe klauzule mają być zabezpieczeniem na wypadek nieprzewidzianych zdarzeń. Szwedzi znani są z angażowania prawników jedynie do szczegółowych kwestii dotyczących negocjacji, co może powodować konieczność podejmowania renegocjacji w późniejszym okresie.

Zamykanie rozmów to najlepszy czas na zweryfikowanie powziętych ustaleń i dopytanie o ewentualne niejasności. Wszelkie postanowienia należy zawrzeć na piśmie, choć ustne zobowiązania postrzegane są jako nie mniej ważne i zwykle przestrzegane wśród tamtejszych biznesmenów, wszak wyrażają powagę i szacunek wobec dyskutanta.

Szwedzi, mimo że mówią sobie per „ty", preferują chłodny i zachowawczy styl negocjacji, chcą dyskutować wyłącznie o faktach. Ze względu na ich obyczaje, odmienną ideologię i indywidualne środowisko negocjacyjne, w pertraktacje z nimi należy wkalkulować odpowiedni poziom ryzyka, choć po zawarciu aliansu należy spodziewać się pozyskania dobrego partnera na wiele lat.

Stosowane w Szwecji terminy płatności wynoszą od 30 do 120 dni. Szwedzi są terminowymi płatnikami. Deklarowany średni czas oczekiwania na płatność faktury nie powinien przekroczyć 33 dni. Stosowane formy płatności to przelewy. Przy pierwszych zamówieniach możliwe jest wynegocjowanie przedpłat w wysokości do 50% wartości zamówienia.

**Rysunek 3. Czas oczekiwania na a płatność faktury [w dniach]**




*Źródło: SMEO, Intrum Justitia European Payment, Report 2018*

Istnieje kilka sposobów na sprawdzenie wiarygodności potencjalnego partnera biznesowego. Jednym z nich jest zlecenie osobie znającej język oraz rynek szwedzki wykonanie tzw. rekonesansu. Istnieje także samodzielna możliwość zapoznania się z danymi finansowymi przedsiębiorstw na stronie Szwedzkiego Urzędu Rejestracji Bolagsverket (https://bolagsverket.se/ - serwis udostępniony jest w języku angielskim) - odpowiednik polskiego Krajowego Rejestru Sądowego, gdzie można nieodpłatnie zapoznać się z podstawowymi danymi szwedzkiej organizacji oraz za opłatą zamówić i ściągnąć roczne raporty finansowe, zaświadczenia o wpisie do rejestru, itp. Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH) (https://www.paih.gov.pl/pl) świadczy usługi wspierające eksport polskich produktów i usług na rynki zagraniczne, w tym identyfikację potencjalnych partnerów biznesowych dla polskich przedsiębiorstw. Polecamy również skontaktować z izbami handlowymi. W Gdańsku działa Polsko-Szwedzka Izba Gospodarcza (http://psig.com.pl/pl/), która świadczy m.in. usługi w zakresie pozyskiwania informacji gospodarczych na temat wybranych firm z rynku szwedzkiego (dane kontaktowe: ul. Bielańska 5, 80-851 Gdańsk, tel.: +48 58 763 14 69, e-mail: psig@psig.com.pl). Istnieje również możliwość sprawdzenia wiarygodności potencjalnego kontrahenta korzystając z odpłatnych usług wywiadowni gospodarczej wyspecjalizowanej w takich usługach, jak np. Dun & Bradstreet (D&B) Business Information Report ™: Szczegółowy raport dotyczący kredytu biznesowego dla decyzji biznesowych. Taki szczegółowy jednorazowy raport może pomóc w ocenie potencjalnego ryzyka biznesowego poprzez dostęp do informacji nt. działalności firmy, wyników finansowych i publicznych rejestrów, co może pomóc ocenić ryzyko biznesowe firmy za pomocą wskaźników ryzyka, oceny rentowności itp.

Szwedzi generalnie unikają konfliktów i starają się dotrzeć do porozumienia stron za pomocą określenia ewentualnego problemu i konkretnych możliwych rozwiązań, opierając się na faktach i bez nadmiaru emocji. Ważne są jednak zapisy umowy i przy podpisywaniu umowy, polski przedsiębiorca ma wpływ na wybór prawa stosowanego do rozwiązania konfliktu, oraz ma możliwość współdecydowania, przed którym sądem ewentualny spór będzie rozstrzygany.

Do kontraktów często wprowadza się klauzule arbitrażowe. Warto zaznaczyć, że Szwecja jest w czołówce państw uznawanych za liderów w arbitrażu międzynarodowym i wiele firm zagranicznych wybiera arbitraż w Szwecji jako metodę rozwiązania sporu. W przypadku zastosowania klauzuli arbitrażu rozstrzygnięcie sprawy odbędzie się przez wskazany sąd arbitrażowy, a nie sąd powszechny. Wśród zalet arbitrażu można wspomnieć krótszy czas przebiegu oraz mniej formalne postępowanie a wśród wad mogą być znaczne wydatki związane z arbitrażem. Wiele firm szwedzkich wybiera Stockholms Handelskammares Skiljedomsinstitut (Instytut Arbitrażowy przy Sztokholmskiej Izbie Handlowej). Potencjalne koszty związane z arbitrażem można oszacować na stronie tejże instytucji, korzystając z kalkulatora kosztów.

Jeżeli strony umowy nie skorzystają z klauzuli wyboru prawa, będzie obowiązywało Rozporządzenie Rzym I dotyczące prawa właściwego dla zobowiązań umownych, które w przypadku sprzedaży towarów określa prawem właściwym to prawo, gdzie sprzedawca ma swoją siedzibę. Warto wspomnieć, że Polska i Szwecja podpisały Konwencję wiedeńską o umowach międzynarodowej sprzedaży towarów (CISG) z roku 1980, dlatego niezależnie od zastosowanego prawa, zastosowanie znajdą przepisy CISG, które ma zastosowanie w kwestiach dotyczących obowiązków sprzedającego i kupującego a pozostałe zagadnienia (np. przeniesienie prawa własności, skuteczność stosowanych klauzul, odsetki, itp.) będą regulowane i rozpoznawane przez prawo właściwe określone w umowie. Strony mogą w umowie zrezygnować z przepisów CISG, i korzystać tylko z prawa wybranego przez strony.

Rozporządzenie Bruksela I BIS umożliwia stronom zawarcie klauzuli wyboru sądu do rozstrzygnięcia sporu. Pojęcie sądu w Szwecji obejmować będzie również służbę komorników, w postępowaniach uproszczonych dotyczących nakazu zapłaty. W przypadku wyboru sądu właściwego szwedzkiego, polski przedsiębiorca będzie musiał składać dokumenty w języku szwedzkim, w tym pozwu do właściwego szwedzkiego sądu. Zainicjowanie sporu polega na wniesieniu pozwu do Tingsrätt (sądu I instancji) oraz uiszczeniem niezbędnych opłat sądowych. W przypadku niekorzystnego wyroku sądu I instancji można wnieść odwołanie do Hovrätt (sądu II instancji).

Na podstawie przepisów Unii Europejskiej, a dokładnie w oparciu o Europejski Nakaz Zapłaty, polski przedsiębiorca może starać się o szybsze wyegzekwowania swoich należności. Jest to uproszczone postępowanie w przypadku dochodzenia bezspornych transgranicznych roszczeń pieniężnych opierające się na standardowych formularzach, w przypadku gdy niewadliwy towar został dostarczony, a kupujący nie zapłacił umówionej ceny. Od wydanego nakazu zapłaty można wnieść sprzeciw, a wtedy europejski nakaz zapłaty traci moc i sprawa trafia do sądu, do którego został złożony sprzeciw.

## 3.2 Analiza oferty firmy

Poniżej przedstawiono analizę SWOT słabych i mocnych stron oferty firmy w kontekście proponowanej na rynek produkcji kontraktowej elektroniki oraz szans i zagrożeń dla działalności przedsiębiorstwa na rynku szwedzkim. Analiza SWOT stanowi jedną z podstawowych metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa.

| MOCNE STRONY | SŁABE STRONY |
|---|---|
| Firma jest jednym z największych polskich producentów i dystrybutorów komponentów elektronicznych i automatyki | niedostatecznie rozwinięta działalność marketingowa i promocyjna – związana z obowiązującymi firmę umowami poufności |
| działalność kooperacyjna pionu produkcyjnego i dystrybucyjnego, co podnosi potencjał kadrowy i technologiczny firmy | mała rozpoznawalność marki firmy w większej skali |
| ponad 25 letnie doświadczenie i doskonała znajomość rynku komponentów elektronicznych | brak możliwości stworzenia portfolio wykonanych przez firmę realizacji z uwagi na produkcję wyłącznie pod marką klienta docelowego |
| wysoce rozbudowany system gwarantowania i zarządzania jakością materiałów, procesów, produktów, certyfikacja ISO: 9001, 14001, 13485, standardy IPC, Apple Certified Manufacturer | brak na stronie internetowej firmy informacji o kluczowych klientach oraz referencji, co wynika z zawartych umów poufności z odbiorcami |
| rozbudowany dział sprzedaży z podziałem na obsługiwane rynki: nordycki i DACH, co przekłada się na wysoką skuteczność zawieranych kontraktów zagranicznych | brak na stronie internetowej firmy odniesienia do kwestii zrównoważonego rozwoju czy działań CSR prowadzonych przez firmę. |
| bardzo duże doświadczenie eksportowe (76% przychodów z eksportu), dobra znajomość rynku Skandynawii, w tym rynku szwedzkiego, liczne kontakty handlowe | prowadzenie produkcji wyłącznie na zlecenie, co powoduje niepewność i relatywnie mniejszą przewidywalność biznesu |
| doświadczenie we współpracy z klientami z różnych branż: automatyka przemysłowa, urządzenia telemetryczne, zasilacze, aparatura pomiarowa, | brak możliwość korzystania z kanałów sprzedaży zorganizowanych na rynkach |

| | |
|---|---|
| telekomunikacja, elektronika użytkowa, sprzęt medyczny i inne | zagranicznych, np. przez sieci hurtowni i dystrybutorów |
| nowoczesna firma, stale inwestującą w park maszyn (zarówno wymiany sprzętu wynikające z chęci stałej poprawy jakości montażu jak i wdrażania zupełnie nowych technologii) | |
| korzystna lokalizacja geograficzna firmy względem Szwecji | |

Dokonano również analizy szans i zagrożeń na rynku szwedzkim:

| SZANSE ROZWOJU FIRMY NA RYNKU SZWEDZKIM | ZAGROŻENIA DLA ROZWOJU FIRMY NA RYNKU SZWEDZKIM |
|---|---|
| duża popularność outsourcingu zagranicznego na rynku nordyckim, spowodowana dużymi kosztami produkcji krajowej | niższa atrakcyjność rynkowa firmy z uwagi na przywiązanie odbiorców do krajowych producentów, jako dostawców produktów najwyższej jakości |
| duża liczba potencjalnych odbiorców, identyfikujących zapotrzebowanie na elementy elektroniczne | niższa atrakcyjność rynkowa firmy z uwagi na przywiązanie do dużych producentów i rozpoznawalnych marek |
| rosnące znaczenie produktów elektrycznych i elektronicznych w świecie a co za tym idzie rosnący popyt na takie urządzenia i ich komponenty | brak wystarczających przewag konkurencyjnych, umożliwiających nawiązanie współpracy z nowymi podmiotami na obsługiwanym już od kilku lat rynku szwedzkim |
| przejrzystość i łatwość procedur eksportowych do Szwecji (Europa, UE) | brak wystarczającego budżetu firmy przeznaczonego na pokrycie wysokich kosztów finansowych działań bezpośrednio na rynku szwedzkim |

Analiza SWOT wykazuje przewagę mocnych stron przedsiębiorstwa nad słabymi i identyfikuje więcej szans na rynku niż zagrożeń. Największym potencjałem przedsiębiorstwa jest już jego zakorzenienie na rynku i ugruntowanie pozycji w tym przede wszystkim na rynku zagranicznym jako dobrego producenta elektroniki kontraktowej średniej skali. Ważnym aspektem w kontekście zwiększenia swoich udziałów na rynku szwedzkim jest już posiadanie tam klientów. Słabym aspektem natomiast to, iż firma nie zawsze może wykorzystać listy referencyjne z dotychczasowych realizacji, co mogłoby przekonać do niej kolejnych szwedzkich kontrahentów. Otoczenie firmy także wykazuje sprzyjające okoliczności w tym przede wszystkim pogłębiający się trend przenoszenia produkcji kontraktowej poza granice Szwecji i szukanie tańszych możliwości. Istotnym zagrożeniem jest natomiast silna pozycja konkurencji w aspekcie silnego przywiązania Szwedów do rodzimych dostawców.

## 3.3 Przewagi konkurencyjne firmy na rynku szwedzkim

W podejmowanych działaniach związanych z rozszerzaniem swoich wpływów na rynku szwedzkim rekomendujemy skoncentrować się na następujących przewagach:

**- Obszerna, kompleksowa oferta produktowa, odpowiadająca potrzebą klientów z wielu branż:** podstawową usługą jest montaż zaawansowanej elektroniki przemysłowej, użytkowej, do urządzeń telemetrycznych, telekomunikacyjnych, medycznych, terminali płatniczych, systemu wizyjnego nadzoru i innych. Jest to oferta skierowana do firm posiadających własne projekty urządzeń zawierających moduły elektroniczne, a nie posiadających własnych mocy produkcyjnych, lub z przyczyn

ekonomicznych, zlecających częściowo produkcję na zewnątrz. Model outsourcingu jest bardzo popularnym rozwiązaniem na drogim rynku szwedzkiej produkcji. Oprócz montażu samych modułów elektronicznych, firma oferuje także dalsze prace na module elektronicznym tj.: testowanie/programowanie, lakierowanie/zalewanie, montaż finalny (montaż elementów mechanicznych, w tym montaż modułów w obudowy) oraz pakowanie modułów w gotowe kartony z logotypem klienta, wraz z ofertą wysyłki do klientów końcowych. Przewagę konkurencyjną w obszarze oferty zapewnia przede wszystkim jej różnorodność, a jednocześnie kompleksowość, z szybkim terminem realizacji, w atrakcyjnej cenie, w wymaganym środowisku produkcyjnym, zgodnie z standardami jakości i procedurami ISO.

**- Zindywidualizowana oferta** skierowana do specyficznych zapotrzebowań klienta i projektu, daje firmie istotną przewagę nad konkurencją. We wszystkich wskazanych branżach, zindywidualizowana oferta, realizowana według własnego projektu jest warunkiem uczestnictwa w rynku. Zasadniczą przewagą wśród rozwiązań konkurencji jest przede wszystkim doświadczenie z bardzo skomplikowanymi i zaawansowanymi technicznymi projektami, co jest specjalizacją firmy.

**- Elastyczność produkcji** – duże doświadczenie i możliwości parku technologicznego pozwalają na możliwość sprawnego dostosowywania produkowanych partii produkcyjnych, od kilku sztuk prototypów, przez partie wdrożeniowe – zerowe, po docelową produkcję średniej skali, tj., od kilkuset do kilkudziesięciu tysięcy szt. rocznie. Równie szybka możliwość zwiększenia produkcji do kilkudziesięciu procent, stanowi wyróżnik na tle firm konkurencyjnych.

- **Ekologiczność procesu wytwarzania** – stanowiąca istotną potrzebę klientów i wyznacznik wśród konkurentów. Mając na uwadze wysoką dbałość o środowisko naturalne w procesie produkcji wyeliminowano szkodliwe rozpuszczalniki, zastępując je wykorzystaniem do utwardzania neutralnej dla środowiska technologii UV.

**- Duże doświadczenie eksportowe firmy** jest istotnym elementem promocji oraz atutem przy pozyskiwaniu kolejnych kontrahentów na rynku skandynawskim. Szwedzkie firmy z dużo większą przychylnością podchodzą do dostawców, obsługujących już inne krajowe podmioty, co jest dla nich wyznacznikiem wymaganej jakości. Dzięki wieloletniej współpracy z rynkami zagranicznymi firma posiada bardzo duże doświadczenie, co do organizacji procesu transportu i procedur eksportowych.

**- Konkurencyjna cena produktów**, w szczególności w powiązaniu z innymi przewagami produktów, będzie istotnym elementem konkurencyjności frimy . Firma może osiągnąć cenową przewagę konkurencyjną ze względu na niższe koszty surowców i prowadzania produkcji niż na rynkach zagranicznych, a także niższych kosztach transportu, osiągniętych dzięki bliskości lokalizacji produkcji do rynku docelowego oraz niskiej wadze transportowanych produktów. Konkurencyjność cenowa osiągnięta będzie w porównaniu zarówno do producentów skandynawskich oraz z innych krajów, gdzie koszty produkcji są stosunkowo wysokie. Szwedzcy odbiorcy poszukują w Polsce głównie takich dostawców, którzy będą spełniać ich wysokie kryteria, co do jakości produktu oraz oferować wyraźnie niższe ceny niż konkurencja z innych krajów UE.

**- Lokalizacja produkcji firmy w UE** jest dużym atutem. Produkcja i działanie firmy zgodnie z prawem i według wymagań UE ułatwia i obniża koszty związane z wymianę handlową, zapewnia lepszą reputację

związaną z jakością produktu i ułatwia kwestie dotyczące gwarancji. Produkcja w UE również pozwala firmie na dopasowanie oferty zindywidualizowanej do potrzeb klienta.

Bardzo wysoka jakość, różnorodność, a przede wszystkim zindywidualizowanie i kompleksowość produktów, wytwarzanych z uwzględnieniem dbałości o środowisko, w atrakcyjnej cenie, zapewnia możliwość skutecznego konkurowania firmy na szwedzkim rynku.

W zakresie możliwych do poprawy aspektów konkurencyjnych wskazujemy, iż naszym zdaniem warto zwrócić większą uwagę na zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa w działaniach produkcyjnych i funkcjonalnych a także w przekazie reklamowym skupić się na akcentowaniu jednej konkretnej przewagi konkurencyjnej, na której można byłoby zacząć budować pozycję przedsiębiorstwa.

W kontekście powyższych przewag istotne jest skonfrontowanie ich z całością rynku produkcji elektroniki kontraktowej w Szwecji. Przydatnym narzędziem, który uwzględni odpowiednią ilość zmiennych będzie analiza 5 sił Portera[28], której wyniki przedstawiono poniżej:

**Rywalizacja pomiędzy konkurentami**: Na charakterystykę branży (sektora) składają się takie czynniki jak: liczba i udział w rynku konkurentów oraz stopa wzrostu rynku i poziom jego nasycenia.

Na rynku szwedzkim konkurentów w branży elektroniki kontraktowej należy upatrywać w:

- firmach krajowych, (np. **Enics AB – https://enics.com/, Orbita first AB - https://www.orbitone.se/, Scanfil AB - https://www.scanfil.com/, Kitron AB - https://kitron.com/**), które posiadają fabryki poza granicami Szwecji i tam produkują, korzystając z efektu niższych kosztów pracy, a które są dostawcami elektroniki kontraktowej dla największych podmiotów na rynku,

- firmach krajowych, które są dostawcami mniejszych partii produkcyjnych dla lokalnych podmiotów (np. **NATEKAB Power Systems AB** - https://natek.se/, **Frontside Electronics AB** - https://www.frontside.se/).

Szwedzki rynek elektroniki kontraktowej obejmuje 80 podmiotów. Wśród nich 5 głównych graczy w tym 4 wymienionych powyżej generuje 40% całkowitych dochodów branży. Pozostająca ponad połowa (dokładnie 25 podmiotów) ma przychody przekraczające 10 mln EUR a tylko ok 50 podmiotów to firmy małej skali.[29] Największa gra konkurencyjna rozgrywa się pomiędzy 5 największymi konkurentami. To oni obsługują najważniejszych wytwórców elektroniki w Szwecji i na świecie a ich walka rozgrywa się przede wszystkim na gruncie technologicznym. Mimo ich znaczącej pozycji na rynku lokalnym w szerszej perspektywie tj. rynku światowego czy nawet europejskiego nie są oni znaczącymi rozgrywającymi. Co ważniejsze branża generuje obecnie minimalne zyski a większość małych spółek odnotowuje straty – to z uwagi na rosnące koszty pracy i presję jakie związki zawodowe wywierają w tym względzie na pracodawców. W tym aspekcie w najgorszej sytuacji są małe podmioty. Firma na rynku szwedzkim posiada względnie małą konkurencję, choć jest ona silna, z uwagi na mocne

[28] jedną z metod analizy strategicznej przedsiębiorstwa. Polega na weryfikacji atrakcyjności sektora, badaniu jego struktury. Wykorzystuje się ją, by lepiej poznać otoczenie bliższe przedsiębiorstwa, a konkretniej ocenić siłę konkurentów w analizowanym sektorze. Głównym zadaniem modelu jest oszacowanie rentowności sektora.
[29] Serwis EMS EMS in Sweden · EMSNow

zakorzenienie wśród swoich klientów i ich przywiązanie do lokalnych dostawców. Coraz jednak więcej firm, produkujących sprzęt elektroniczny, wzorem wytwórców norweskich poszukuje dostaw kontraktowych w krajach gdzie koszty pracy są istotnie niższe i to stanowi szanse dla firmy. W związku z tym i uwzględniając heterogeniczność rynku, należy uznać, że podnoszenie innowacyjności spółki jest niezwykle istotne z punktu prowadzenia dotychczasowej działalności względem pozostałych konkurencyjnych jednostek na rynku. Należy podkreślić jednak fakt braku wykorzystywania w materiałach marketingowych treści związanych z poszanowaniem środowiska, które nagminnie wykorzystuje konkurencja, posiadająca wiedzę o wyjątkowej sile takiego przekazu na terenie Szwecji i całej Skandynawii. Konkludując, można stwierdzić, ze siła przetargowa konkurentów jest istotna i stale wzmacniana poprzez zakładanie przez nich swoich własnych fabryk w takich krajach jak Polska czy Chiny.

**Dostawcy**: Siła przetargowa dostawców zależna jest od takich czynników jak: stopień koncentracji rynku dostawcy, stopnia w jakim zależy jakość produkcji od jakości dóbr oferowanych przez dostawców, niepowtarzalności materiałów dostawcy, łatwości i kosztu zmiany dostawcy oraz ostrości walki konkurencyjnej wśród dostawców.

Dostawcami materiałów dla konkurencji na rynku szwedzkim są producenci tworzyw sztucznych w tym laminatu szklano-epoksydowego, dostawcy materiałów przewodzących prąd w tym m. in. srebro, miedź, aluminium, mosiądz, stal i stopy oporowe oraz dostawcy izolatorów. Przeważająca większość dostawców pochodzi z Dalekiego Wschodu (przede wszystkim Chiny i Korea Południowa). Do czasów sprzed pandemii siła ich oddziaływania na branżę była relatywnie niska, gdyż dostawców było dużo i można było ich w miarę łatwo zastąpić. Pandemia COVID 19 ujawniła nowe trudności z jakimi muszą mierzyć się producenci a które związane są przede wszystkim z ograniczeniami w dostawach z uwagi na brak komponentów i surowców oraz z trudnościami w samej organizacji dostaw. Czasowe ograniczenia w produkcji spowodowały załamanie się łańcucha dostaw a zawieszenie transportu międzynarodowego problemy z organizacją dostaw. Wszystko to spowodowało drastyczne wzrosty cen i zwiększenie oddziaływania dostawców na rynek. Nadmienić natomiast należy, iż jakość materiałów i komponentów odgrywa istotną rolę w produkcji sektora elektroniki kontraktowej a funkcjonowanie dotąd branży opartej na długoterminowych kontraktach na dostawy przestało obecnie obowiązywać. Tylko najsilniejsi gracze na rynku mają wciąż zapewniony relatywnie zrównoważone dostawy.

**Nabywcy**: Siła oddziaływania nabywców zależy od następujących czynników: stopnia koncentracji sektora nabywcy, niepowtarzalności oferowanych przez niego produktów, łatwości i kosztu zmiany dostawców, możliwości wytworzenia przez odbiorcę substytutu usługi i ostrości walki konkurencyjnej w sektorze nabywców.

Głównym rynkiem, na które trafiają produkty firmy i podmiotów konkurencyjnych, to rynek sprzętu elektronicznego. Nabywcami są więc średnie i duże przedsiębiorstwa wytwarzające sprzęt elektryczny i elektroniczny dla różnych branż w tym dla branży energetycznej, medycznej, automatyki przemysłowej i inne. Na rynku szwedzkim funkcjonuje niecałe 2000 takich podmiotów. Siła ich oddziaływania jest stosunkowo mała. Wynika to przede wszystkim ze specyficznych potrzeb względem dostarczanych dla nich produktów, co wynika z charakterystyki produkowanych sprzętów. Zastąpienie jednego dostawcy drugim wymaga czasu i energii a jakość za każdym razem jest niepewna.

**Substytuty:** W rozpatrywanym przypadku, prawdopodobieństwo pojawienia się dóbr substytucyjnych jest stosunkowo niewielkie. Wynika to kontraktowego charakteru sektora. Substytucyjność możliwa jest gdy dany nabywca dopuści współpracę z nowym podmiotem co wymaga przede wszystkim przełamania jego oporu do dostawców z innych krajów.

**Potencjalni wchodzący:** Groźba pojawienia się nowych graczy na rynku jest zależna od trzech czynników: wysokości barier wejścia i wyjścia, atrakcyjności sektora i możliwości represji.

Prawdopodobieństwo pojawienia się nowych na rynku szwedzkim graczy jest stosunkowo niewielkie ponieważ rynek nie jest duży, panuje na nim relatywnie duża konkurencja a możliwość konkurowania ceną czy jakością jest ograniczona. Ponadto szwedzcy nabywcy przejawiają duża nieufność w stosunku do nowych podmiotów, zwłaszcza spoza Szwecji i nawiązywanie nowych relacji jest czasochłonne. Inne istotne bariery wejścia to konieczność:

- posiadania bardzo dobrej znajomości specyfiki branży;
- posiadania odpowiedniej wiedzy know-how, niezbędnej do realizacji zamówień klienta;
- poniesienia relatywnie wysokich kosztów rozpoczęcia działalności gospodarczej (odpowiednie powierzchnie hali produkcyjnej, a także hali magazynowej, specjalistyczne maszyny i urządzenia),
- dysponowania wykwalifikowaną kadrą pracowniczą.

Atrakcyjność przedmiotowego sektora jest względnie duża, głównie ze względu na stosunkowo małą liczbę konkurentów w niej działających. Są to jednostki o ugruntowanej pozycji i silnej marce, dlatego też nowy uczestnik rynku, najprawdopodobniej spotkałby się z silnymi represjami ze strony konkurentów.

**Podsumowując,**

Trzeba zaznaczyć, że firma dysponuje atutami umożliwiającymi jej zwiększenie swojego oddziaływania na rynku szwedzkim i zwiększenie przewagi konkurencyjnej nad podmiotami konkurencyjnymi zwłaszcza dzięki rywalizacji cenowej. Niska groźba pojawienia się nowych konkurentów oraz słaba pozycja nabywców powoduje, że analiza wejścia na niniejszy rynek może być obiecująca dla przedsiębiorstwa.

## 3.4 Analiza konkurencji na rynku szwedzkim

Szwecja produkuje corocznie niemal 3% wszystkich europejskich przychodów EMS. Szwedzki rynek produkcji EMS jest wysoce konkurencyjny. Obecnie funkcjonuje na nim ponad 80 dostawców EMS, z których cztery firmy przekraczają przychody ponad 50 mln euro rocznie. Usługi produkcji elektroniki (EMS) są świadczone przez firmy, które projektują, montują, produkują i testują komponenty elektroniczne i zespoły PCB, głównie dla producentów oryginalnego sprzętu (OEM).[30]

Wśród czołowych konkurentów branży EMS w Szwecji wymienia się:

**Enics AB** – https://enics.com/

[30] Weiss Engineering, Europejski przemysł EMS

**Orbita first AB** - https://www.orbitone.se/ **Scanfil AB**

**Kitron AB** - https://kitron.com/

**NATEKAB Power Systems AB** – https://natek.se/

**Frontside Electronics Aktiebolag** – https://www.frontside.se/

Pierwsze firmy wskazane powyżej należą do tzw. wielkiej czwórki, generującej ponad 40% wszystkich przychodów EMS w Szwecji. Ponad połowa pozostałych podmiotów osiąga przychody ze sprzedaży sięgające blisko 10 mln euro. Potwierdza to duży potencjał i atrakcyjność rynku, niemniej jednak wiąże się również z koniecznością wykazania istotnych przewag konkurencyjnych, w celu zaistnienia na nim.

Analizując ofertę i możliwości firmy, kluczowym do podkreślenia jest aspekt dużo niższej ceny, w stosunku do oferowanej jakości i kompleksowości oferty, porównywalnej do szwedzki konkurentów. Dodatkowo, w wyniku analiz prowadzonych w 2017 r. na rynku norweskim, potwierdzono, że rosnące koszty osobowe oraz konieczności organizacji dodatkowej produkcji elektroniki, mogą powodować rosnące straty. Zyski 25 przeanalizowanych firm w Norwegii spadły lub odnotowały straty. Szwedzki rynek zdaje się korzystać z norweskich rozwiązań poprzez widoczną tendencje do przenoszenia zamówień do krajów bałtyckich[31]. Posiadane doświadczenie, rozwinięty eksport, bliskość siedziby, ekologiczność i elastyczność będą dodatkowym atutem firmy. .

## 3.5 Sposoby wejścia na rynek szwedzki

Istotną cechą w analizie sposobów wejścia na rynek jest fakt, że firma prowadzi mocno rozwiniętą działalność eksportową, w tym również posiada liczne grono klientów na rynku szwedzkim.

Niemniej jednak, z uwagi na bardzo dynamiczny i perspektywiczny rynek komponentów elektronicznych i automatyki, identyfikuje się możliwość dalszej ekspansji firmy i pozyskiwania kolejnych klientów.

Dokonując analizy sposobów wejścia na rynek szwedzki, uwzględniając dotychczasowe doświadczenie firmy na rynku zagranicznym, do głównych czynników decydujących o atrakcyjności rynkowej firmy jest:

- jakość produktu – wyroby oferowane przez firmę są zaawansowane technologicznie, przez co ich wartość rynkowa jest znacząca, dodatkowo produkcja zorganizowana jest zgodnie z oczekiwanymi rynku w zakresie dbałości o zrównoważony rozwój i środowisko – produkty powstają w procesie lakierowania z utwardzeniem UV, bez używania rozpuszczalników,

- doświadczenie zagraniczne – przedsiębiorstwo posiada bogate doświadczenie w zakresie współpracy z partnerami zagranicznymi, co stanowi atut dla zawiązywania kolejnych kontaktów zagranicznych,

- cena produktu – dużo niższej, dzięki niższym kosztom produkcji, niż w firmach na rynkach szwedzkich.

[31] Weiss Engineering, STATYSTYKI EMS, Roczne statystyki 2020

Mając na uwadze powyższe, należy uznać, iż firma realizuje oczekiwania rynku i posiada duży potencjał do docierania do kolejnych klientów.

Możliwe sposoby dalszej ekspansji na rynek szwedzki, obejmują strategię tradycyjnego zdobywania rynku:
A. eksport bezpośredni: bezpośrednie kontakty z klientem docelowym,
B. eksport pośredni: pośrednicy (w mniejszym stopniu).

**A. Kontakt z bezpośrednimi klientami:** kontakt z klientem bezpośrednim można ustanowić za pomocą list mailingowych, telefonicznie, podczas spotkań branżowych, kontaktach z izbami handlowymi i różnymi organizacjami branżowymi, obecnością na targach, strategicznym wysyłaniu materiałów informacyjnych oraz poprzez aktywność w mediach społecznościowych i innych serwisach internetowych. Bezpośrednia sprzedaż do klientów docelowych, daje firmie dużą kontrolę nad promocją i sprzedażą oraz wyborem klienta i realizacji. We współpracy bezpośredniej klient-odbiorca otrzyma najatrakcyjniejszą ofertę cenową (nieobarczoną prowizjami firm pośredniczących), niemniej jednak ten rodzaj współpracy wymaga od firmy największego zaangażowania.

W przypadku wyboru tej formy wejścia na rynek należy skoncentrować działania na docelowych odbiorcach, przedstawiając im w jasny sposób przewagę oferty pod kątem jakości, stopnia zindywidualizowania oraz konkurencyjnie niskiej ceny. Dobra znajomość języka i dotychczasowe doświadczenie w sprzedaży na rynku stanowić będzie dodatkowy atuty firmy.

Zalety tej formy wejścia na rynek:

- możliwość kontroli poszczególne etapów eksportu,
- bezpośredni kontakt z zagranicznymi odbiorcami,
- pogłębianie doświadczenia na rynku szwedzkim a przez to i skandynawskim,
- wzrasta poziom kwalifikacji i pracowników handlowych firmy,
- silniejsze przestawienie się na standardy zagraniczne, co ułatwi dalszą ekspansję,
- możliwość zaoferowania najkorzystniejszej oferty cenowej klientowi, dzięki czemu firma będzie miała większe pole negocjacji, a klient będzie mógł docenić stosunek jakości do ceny,
- wzrost rozpoznawalności marki na rynku zagranicznym.

Wady tej formy wejścia na rynek:

- żmudny i długotrwały proces poszukiwania nowych odbiorców,
- duże koszty operacyjne i organizacyjne przy stosunkowo wysokim ryzyku niepowodzenia,
- konieczność samodzielnego wyszukiwania nowych odbiorców i stałe zaangażowanie w podtrzymywanie istniejących relacji, może doprowadzić do konieczności zwiększenia kosztów w dziale handlowym.

**B. Agenci, przedstawiciele lub pośrednicy**: zaangażowanie przedstawiciela z dużym doświadczeniem i znajomością rynku jest znacznym ułatwieniem przy zdobywaniu nowych klientów. Firmy takie posiadają rozbudowane kontakty branżowe i *know-how* w reprezentowaniu firm i produktów na rynku. Pośrednik zazwyczaj potrzebuje posiadać adekwatny do rynku cennik, ofertę i materiały informacyjne. Materiały powinny być dopasowane do planowanych grup docelowych.

Ważne jest, aby jak najlepiej zaznajomić agenta z ofertą i możliwościami produkcyjnymi spółki. Przygotowując materiały reklamowe warto podkreślić bliskość Gdańska od Szwecji oraz dobre i tanie skomunikowanie pomiędzy tymi krajami. Warto podać szacunkowe odległości Gdańska od głównych ośrodków handlowych w Szwecji oraz określić koszty transportu.

Również w tym przypadku warto podkreślić stosunek jakości do ceny w ofercie, które stanowić mogą przewagę w stosunku do oferty konkurencji.

Przy wyborze agenta, przedstawiciela lub pośrednika zaleca się od razu podjęcie działań na cały region Skandynawii. Rynek Szwedzki jest bardzo związany z rynkiem skandynawskim, dlatego przedstawiciel działający na całym rynku skandynawskim zwiększy możliwości sprzedaży.

Ryzyko ze współpracy z agentem, przedstawicielem lub pośrednikiem zależy od efektywności działań partnera i doświadczenia. Dobry partner działający na rynku szwedzkim wiąże się z dosyć dużymi kosztami.

Zalety tej formy wejścia na rynek:

- ewentualne trudności we współpracy z docelowymi klientami rozwiązuje pośrednik
- ograniczone ryzyko finansowe
- koszty działań marketingowych nie są ponoszone przez firmę
- brak konieczności rozbudowywania działu handlowego
- szanse na dotarcie poprzez agenta do intratnych zleceń, pasujących specyfiką do charakterystyki firmy większa szansa na wykorzystanie atutów, którymi dysponuje spółka.

Wady tej formy wejścia na rynek:

- niechęć części odbiorców do współpracy w modelu z pośrednikiem
- wysoki koszty pośrednictwa
- brak rozpoznawalności marki na rynku zagranicznym
- brak rozszerzania doświadczenia zagranicznego
- uzależnienie od pośrednika

**REKOMENDACJE**

Firma powinna skoncentrować się na bezpośrednich kontaktach z klientami, w systemie B2B. Będzie to kontynuacja dotychczasowej formy sprzedaży na rynkach zagranicznych, która okazuje się najbardziej efektywnym kanałem dotarcia do odbiorców. W ten sposób firma w najlepszym stopniu będzie mogła wykorzystać atuty, którymi dysponuje: zindywidualizowaną, wysokiej jakości ofertę w połączeniu z atrakcyjną ceną. Ten rodzaj współpracy będzie najbardziej intratny pod względem finansowym oraz korzystny pod względem pogłębiania doświadczenia.

Alternatywą dla żmudnego, obarczonego ryzkiem niepowodzenia, procesu samodzielnego poszukiwania nowych klientów, jest możliwość zaangażowania przedstawicieli, posiadających rozbudowane kontakty handlowe na rynku szwedzkim. Niemniej wiąże się to z faktem ewentualnego uzależnienia od pośrednika, brakiem możliwości budowania własnych relacji z klientami oraz niższą opłacalnością finansową dla firmy.

Z uwagi na produkcję kontraktową elektroniki na zamówienie, sieci hurtowni i dystrybutorów nie są dla firmy adekwatną formą uczestnictwa w rynku.

## 3.6 Analiza nabywców

Kompleksowa oferta w zakresie produkcji kontraktowej elektroniki, kierowana będzie głównie do średnich firm, które posiadają własny produkt lub projekt produktu, ale nie posiadają zaplecza produkcyjnego lub własna organizacja produkcji elektroniki jest dla nich nieopłacalna biznesowo.

Grupę docelową stanowić będą przede wszystkim **średnie firmy, osiągające wielkość obrotów od 5 do 50 mln EUR rocznie, zatrudniające do 200 pracowników, pochodzące z branż opartych na wykorzystywaniu elektroniki. Będą to firmy w przeważającej ilości firmy z kapitałem szwedzkim, produkujące w Szwecji na rynek lokalny.**

W 2019 r. produkcja elektroniki w Szwecji wzrosła o 0,7% w porównaniu ze wzrostem o 0,4% w poprzednim roku i stanowiła znaczną poprawę w stosunku do ujemnych wartości notowanych w latach 2012-2017, kiedy to produkcja elektroniki obniżona była poprzez następująca restrukturyzację szwedzkiego przemysłu telekomunikacyjnego. Rok 2020, w związku z pandemią odnotowano kolejny spadek produkcji o 5,1%. Niemniej jednak w związku z wygaszaniem skutków pandemii, prognozuje się odbicie na poziomie 3,6% na koniec 2021 r. Szwedzki przemysł elektroniczny pozostaje skoncentrowany na produkcji urządzeń infrastruktury stacjonarnej i bezprzewodowej, które odpowiadały za 41,5% produkcji elektroniki w Szwecji w 2020 roku. Branża telekomunikacyjna stanowiła ponad 21% produkcji elektroniki, następnie łączność bezprzewodowa 20,2%, radary i nawigacje 11,4%, aparatura sterownicza 5% oraz pozostałe komponenty niecały 1%.[32]

Oferta firmy kierowana jest do całego sektora związanego z elektroniką, w tym przede wszystkim pochodzących z branż:

- **automatyki (elektronika) przemysłowej** - Szwecja ma silny i odnoszący sukcesy sektor produkcji/inżynierii przemysłowej, który stanowi 20% PKB kraju, czyli 110 mld dolarów, a zaawansowana produkcja przynosi około 38 mld dolarów. Sektor odpowiada za 75% szwedzkiego eksportu i tworzy ponad milion miejsc pracy. Najważniejszymi podsektorami są branże tradycyjne, takie jak hutnictwo, motoryzacja, chemia, leśnictwo, ale także wyroby metalowe, maszyny i urządzenia przemysłowe, automatyka i sprzęt do przetwórstwa spożywczego.[33]

Według sondażu przeprowadzonego przez Szwedzką Radę ds. Handlu i Inwestycji na rynku funkcjonuje około 600 firm, w tym głównie firmy średnie z kapitałem międzynarodowym, obsługujące szwedzki branże automatyki i elektroniki przemysłowej[34].

- **urządzeń telekomunikacyjnych i telemetrycznych** - szwedzki rynek telekomunikacji i telemetrii, obejmujący zarówno dojrzałe sektory telefonii komórkowej, jak i nowe dziedziny łączności i komunikacji szerokopasmowej, stymulowany jest przez inwestycje głównych operatorów telekomunikacyjnych i telemetrycznych w rozwój nowych technologii. Kraj zachowuje jedną z najlepiej rozwiniętych infrastruktur LTE w regionie, posiada najwyższy wskaźnik penetracji szerokopasmowej łącza światłowodowego w Europie, a za cel, napędzający rynek, stawia dążenie do zdominowania rynku 5 G w Europie. Czterech największych operatorów sieci uruchomiło komercyjne usługi 5 G w 2020 r. Do

[32] Reed Electronics Research, Globalna produkcja i rynki elektroniki, Rynek krajowy – Szwecja
[33] International Trade Administration, Zaawansowany rynek produkcji w Szwecji
[34] Rebellion Research, Szwedzka gospodarka obejmuje sztuczną inteligencję i automatyzację

2025 r. szwedzki rząd promuje nową strategię szerokopasmową, aby połączyć nawet milion gospodarstw domowych za pomocą protokołu FttP. Planowane są inwestycje w sektorze wysokości przekraczającej 5 mln SEK.[35]

Według danych wydawnictwa Plimsoll Publishing Sweden, na szwedzkim rynku identyfikuje się około 170 największych firm, zajmujących się produkcją telefonów, telefonów komórkowych i urządzeń telekomunikacyjnych i telemetrycznych, z czego 38 firma ma słabnący rating finansowy, podczas gdy 25 uzyskało dobry wzrost sprzedaży[36]. Wśród kluczowych graczy wymienia się firmy z kapitałem zagranicznym (zazwyczaj amerykańskim), w tym np.: HMS – produkujący przemysłowe urządzenia dla technologii informacyjno-komunikacyjnych, działający w ponad 16 krajach, zatrudniający ponad 700 pracowników, osiągających ponad 170 mln USD przychodów, czy ACTIA - od ponad 30 lat dostarczająca wiodące na rynku jednostki łączności telemetrycznej, posiadającą 24 lokalizacje w 17 różnych krajach, zatrudniająca ponad 3500 pracowników, generującą przychody w grupie ponad 600 mln USD.

- **producenci POS i terminale płatnicze** - państwo skandynawskie szybko zmierza w kierunku społeczeństwa bezgotówkowego. Szwedzcy konsumenci używają kart ze średnią częstotliwością na poziomie 134,3 transakcji w ciągu roku – czyli częściej niż na najbardziej rozwiniętych rynkach, w tym w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i w Niemczech. Wykorzystanie środków pieniężnych w gotówce obecnie kształtuje się na poziomie 19,1% całkowitego wolumenu transakcji płatniczych – natomiast płatności kartą stanowią 54,7% wolumenu transakcji. Karty płatnicze są również w Szwecji głównym sposobem płacenia w Internecie, stanowiąc 41,5% udziału w transakcjach online. Przewiduje się, że do 2021 r. wykorzystanie środków pieniężnych spadnie w skumulowanym rocznym tempie na poziomie -35,1%. Ponieważ fizyczna gotówka staje się w Szwecji przestarzała, rynek producentów POC i terminali płatniczych będzie na fali wzrostowej.[37]

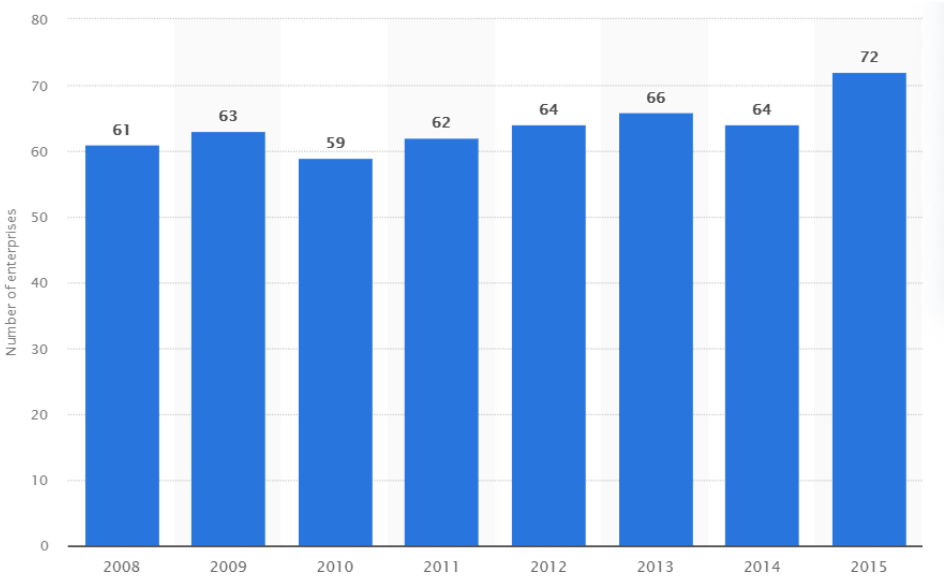
Według danych PAN-Nordic Card Association branżowego stowarzyszania, promujące rozwiązania w postaci kart płatniczych, na szwedzkim rynku funkcjonuje ponad 200 producentów POS i terminali płatniczych. Rynek jest podzielony pomiędzy mniejsze podmioty ze szwedzkim kapitałem, generujące do kilku milionów przychody, np. ICG Nordic Kassasystem AB, CODAB, a wielkimi światowymi koncerny z kapitałem zagranicznym np. Bambora, współpracująca obecnie z ponad 125 000 handlowcami w 65 różnych krajach, z kapitałem zagranicznym z grupy Worldline[38].

**- elektroniczny sprzęt medyczny** - szwedzki system opieki zdrowotnej jest jednym z najlepiej rozwiniętych na świecie. Szwecja wydaje około 11 % swojego PKB na usługi zdrowotne i medyczne. Według Business Monitor International, szwedzki rynek sprzętu medycznego został oszacowany na 2,47 mld USD w 2019 r. i plasuje Szwecję jako czwarty najbardziej atrakcyjny rynek w Europie Zachodniej. Według prognoz szacuje się, że rynek sprzętu medycznego będzie rósł o około 3% rocznie. Spowodowane jest to rosnącą populacją osób starszych w Szwecji, wzrostem liczby chorób przewlekłych oraz zwiększonym naciskiem na profilaktykę. Głównym motorem napędowym będzie dążenie do innowacji, w tym przede wszystkim wykorzystywania sztucznej inteligencji w opiece zdrowotnej.[39]

Analizując historyczne dane dotyczące liczby przedsiębiorstw produkujących sprzęt medyczny na szwedzkim rynku, wyraźnie widać, że liczba ta w latach 2008 - 2015 utrzymywała się na stałym poziomie, z delikatną tendencją wzrostową.

[35] Research and Markets, Szwecja Statystyki i analizy dotyczące telekomunikacji, telefonii komórkowej i szerokopasmowej 2019
[36] Market Reserch, Telekomunikacja Szwecja, Raport branżowy
[37] Scandinavian-Polish, Chamber od Commerce, Szwecja na drodze do obrotu całkowicie bezgotówkowego
[38] PAN-Nordic Card Association
[39] International Trade Administration, Wyposażenie medyczne

**Wykres 2. Liczba producentów sprzętu medycznego w Szwecji w latach 2008-2015**




*Źródło: Statista*

Według aktualnie dostępnych baz podmiotów funkcjonujących na szwedzkim rynku w kategorii „sweden-industry-medical-devices-equipment" – szwedzcy producenci urządzeń medycznych, odnaleziono ok. 80 aktywnie funkcjonujących przedsiębiorstw[40].

Wśród nich, jako czołowych szwedzkich producentów sprzętu medycznego można wymienić:

Breas Medical AB – https://www.breas.com/ - projektującą i wytwarzającą bezpieczne, innowacyjne i wysokiej jakości produkty do terapii oddechowej i snu. Breas Medical to globalna firma z siedzibą główną w Szwecji i oddziałami w Niemczech, Hiszpanii, Wielkiej Brytanii, USA i Chinach. Współpracująca z siecią wysoko wyspecjalizowanych dystrybutorów w ponad 40 krajach na całym świecie, zatrudniająca ponad 220 pracowników, osiągająca blisko 30 mln USD przychodów.

Elos Medtech AB - https://elosmedtech.com/ opracowującą i produkującą urządzenia medyczne dla stomatologii, diagnostyki, ortopedii. Dzięki 50-letniemu doświadczeniu i ponad 500 pracownikom w zakładach w Europie, Chinach i USA gwarantują najwyższą jakość produkcji i produktu. Osiągają blisko 30 mln USD przychodów.

Atos Medical - https://www.atosmedical.com/ - opracowują i produkują elektroniczne protezy głosowe, światowa marka z kapitałem szwedzkim, zatrudniająca ponad 850 pracowników, posiadająca swoje oddziały i fabryki produkcyjne w Ameryce Północnej, Europie, Azji, Australii i Nowej Zelandii. Przychód grupy Atos Medical szacowany jest na ponad 205 mln USD.

W branży urządzeń medycznych dominują duże światowe koncerny, ze szwedzkim kapitałem, z oddziałam rozlokowanymi na całym świecie, osiągające ponad kilkadziesiąt milionów USD rocznych przychodów ze sprzedaży.

- **systemy wizyjnego nadzoru (CCTV), sprzęt audio i wideo (audio/video signal processing equipment), elektronika użytkowa (m.in. IoT, BMS, home automation)** – działające w sektorze Smart Home Security – obejmujące urządzenia i usługi do sieciowej kontroli dostępu i zarządzania budynkami i lokalami, poprzez wykorzystanie elektroniki użytkowej. Obejmuje produkty do nadzoru, np. kamery bezpieczeństwa i powiązane usługi przechowywania i transmisji danych, czujniki ruchu,

[40] Zoom Info, Sweden industry medical devices equpiment

programowalne i zdalnie sterowane zamki do drzwi. Szwedzki rynek systemów nadzoru wideo dynamicznie wzrasta z powodu rozwijającego się sektora IT i telekomunikacyjnego, rosnących inicjatyw rządowych, dotyczących zwalczania terroryzmu i rosnącej potrzeby bezpieczeństwa. Oczekuje się, że wzrost rynku systemów nadzoru wideo będzie napędzany przez wprowadzenie nowych technologii cyfrowych. Zgodnie z ogólnym rozporządzeniem o ochronie danych (RODO), ustawa o nadzorze kamerowym doprowadziłaby do instalacji nadzoru w miejscach publicznych, w których występują problemy z przestępczością i zakłóceniami porządku publicznego[41].

Przewiduje się, że przychody z sektora Smart Home Security na koniec 2021 r. wyniosą 157 mln USD. Oczekuje się, że w najbliższej perspektywie wykażą roczną stopę wzrostu (CAGR 2021-2025) na poziomie 7,61%, co daje przewidywany wolumen rynku na poziomie 210 mln USD do 2025 roku[42].

Według aktualnie dostępnych baz podmiotów prowadzących działalność, na szwedzkim rynku systemu wizyjnego nadzoru i sprzętu audio/wideo funkcjonuje ponad 230 podmiotów, z czego ok. 47% podmiotów lokuje się w grupie o wysokich dochodach (od kilkudziesięciu do kilkuset mln USD). Najwięksi gracze z rynku posiadający centra dystrybucyjne i produkcyjne na zagranicznych rynkach, zazwyczaj dysponują również kapitałem obcym[43].

Uwzględniając charakterystykę branż do których swoje produkty oferować możefirma, główną cechą charakterystyczną jest ich dynamiczny rozwój oraz perspektywy oparte o wdrażanie innowacji. Oferta firmy

wpisuje się w oczekiwania i potrzeby potencjalnych klientów, dzięki kompleksowości oferty, jej indywidualizacji, zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju, w relatywnie niskiej cenie.

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

Najważniejsze lokalizacje dla firm wchodzących na rynek szwedzki to Sztokholm, Malmö i Göteborg, położone w regionach, które skupiają większość mieszkańców kraju. Należy rozważyć zawarcie współpracy z lokalnymi kontrahentami w jednym lub więcej z wspomnianych poniżej lokalizacji.

**Sztokholm** i okolice to najbardziej dynamiczny region w Szwecji, skupiający przedstawicielstwa międzynarodowych firm oraz organizacji działających na rynku szwedzkim. Często w Sztokholmie znajdują się siedziby przedsiębiorstw i przedstawicielstwa obejmujące Skandynawię i kraje bałtyckie.

**Malmö** jest najbardziej dynamicznym miastem na południu Szwecji, usytuowane nieopodal Kopenhagi, dostęp do której stanowi most przez cieśninę i pozwala na wygodny dostęp do rynku duńskiego.

**Göteborg** jest drugim największym miastem Szwecji i jest największym portem w Skandynawii. Miasto to jest mocno nastawione na handel i produkcję.

Powyższe miasta z racji swojej wielkości i ilości prowadzonych w ich obrębie inwestycji, stanowią główne ośrodki branży budowlanej i infrastrukturalnej w Szwecji, co ma szczególne znaczenie dla obsługiwanej przez firmę branży systemu wizyjnego nadzoru (CCTV) i elektroniki użytkowej dla smart domów (home automation). Kluczowe jest bowiem wskazanie, iż rozwiązania z zakresu elektroniki i

[41] 6wresearch, Rynek Systemów Nadzoru Wideo W Szwecji (2019-2025)
[42] Statista, Security Smart Home Sweden
[43] Security Informed, Companies cctv sweden

automatyki dla domu, znajdują głównie zastosowanie w nowoczesnym budownictwie, wśród młodego, bardziej zamożnego społeczeństwa, które skupione jest wokół największych szwedzkich aglomeracji.

Z największymi miastami związane są również kluczowe przedsiębiorstwa branży automatyki i elektroniki przemysłowej, tutaj siedzibę mają potencjalni kluczowi klienci firmy , np. Sanvik (Sztokholm), Hiab (Malmoe), Assa Abloy (Sztokholm).

Silna szwedzka gospodarka i sprzyjające środowisko dla biznesu, wpływają również na wysoce rozwiniętą branże szwedzkiego handlu detalicznego, związanego wprost z producentami terminali płatniczych. Największe sieci handlowe np. IKEA, H&M, ICA, Coop, Lidl, wpływają na generowanie zapotrzebowania na produkcję terminali, w najważniejszych dla kraju lokalizacjach, np. Codab (Malmo).

Z uwagi również na koncentrację największej liczby szpitali i ośrodków opieki wśród największych szwedzkich miast, wskazane lokalizację stanowią skupieniem producentów urządzeń i sprzętu medycznego, np. Styker (Malmo), Atos Medical (Malmo), Nectarine Health (Sztokholm), Elos Medtech Ab (Goteborg).

Podobnie najwięksi producenci urządzeń telekomunikacyjnych i telemetrycznych, zlokalizowani są wokół największych szwedzkich miast, np. Ericsson (Sztokholm), Hexagon (Sztokholm). Wynika to z potrzeby szybkiego rozwój telekomunikacji i telemetrii w Szwecji. W całym kraju odbyło się rocznie 14 mld połączeń, obsługiwanych przez 12 mln telefonów komórkowych. Dynamika rozwoju branży w szczególności widoczna jest w rozbudowie szerokopasmowego Internetu. Około 94% wszystkich mieszkańców ma dostęp do Internetu, z czego 39% posiada szybkie łącze zlokalizowane w największych szwedzkich aglomeracjach mieszkalnych[44].

## 3.8 Marketing i promocja dla sprzedaży na rynku szwedzkim

Metody komunikacji w eksporcie muszą być odpowiednio dobrane do grupy docelowej, do której adresowany jest przekaz - zasady są podobne jak na rynku krajowym, z uwzględnieniem specyfiki lokalnej. Marketing i promocja są także uzależnione od budżetu i zasobów poświęconych na dany rynek.

Firma prowadzi obecnie szeroko rozwiniętą działalność eksportową, w tym również na rynku szwedzkim.

**REKOMENDACJE**

Biorąc pod uwagę identyfikowaną grupę docelową, wybraną i dotychczas skutecznie stosowaną formę penetracji rynku poprzez bezpośrednie spotkania B2B, przedstawiamy poniżej rekomendowane działania w zakresie marketingu i reklamy.

Jako, że firma posiada już dobrze pozycjonowaną stronę internetową dostępną także w języku szwedzkim nie zaleca się wprowadzania zmian w tym zakresie. Podobnie jak konkurencja firma stosuje także you tube, linked in i face book a także wystawia się na targach branżowych.

[44] World Data, Telekomunikacja w Szwecji

Elementem nieobecnym w polityce reklamowej firmy są działania związane ze zrównoważonym rozwojem. Mimo, iż produkcja obywa się w poszanowaniu dla środowiska naturalnego a spółka stara się unikać korzystania z surowców niewiadomego pochodzenia te element są mało eksponowane w strategii marketingowej. Jest to natomiast bardzo ważny aspekt wśród szwedzkich odbiorców. Należy także zwrócić uwagę, iż najwięksi konkurenci, na których powinna wzorować się spółka, przykładają bardzo dużą wagę do tego. W tym zakresie najbardziej warto podejrzeć działania m. in. firmy Kitron AB i Enics AB.
Działaniem wychodzącym poza działania konkurencji mogłyby być linki sponsorowane bądź reklama na portalu branżowym, chociażby takim jak https://etn.se/.

Materiały promocyjne powinny być dostosowane do poszczególnych grup docelowych, takich jak producenci automatyki przemysłowej, urządzeń telemetrycznych, pomiarowych, elektronicznego sprzętu medycznego, urządzeń telekomunikacyjnych itp. Przewagi produktów powinny jasno wynikać z materiałów informacyjnych i powinny być dopasowane do grupy odbiorców zgodnie z doświadczeniem z poprzednich realizacji. Możliwości dopasowania zindywidualizowanych ofert do wymagań projektowych powinno również wynikać z materiałów promocyjnych. Szwedzki rynek wymaga bardzo konkretnych informacji, innowacyjnej i kompleksowej oferty.

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

Na uwagę zasługuje fakt, że Szwedzi to naród z natury nieufny i bardzo ważnym, jak i nie najważniejszym aspektem prowadzenia sprzedaży jest rekomendacja lub polecenie. Dobrym kierunkiem marketingowym jest więc wykorzystywanie i podkreślanie dotychczasowych istniejących kontaktów i kontraktów na rynku szwedzkim, co znacznie podnosi potencjał firmy w dotarciu do nowych odbiorców. Warto postarać się o rekomendacje i używać ich w działaniach promocyjnych.

Ponadto rekomendujemy także targi branżowe, w których można wziąć udział jako wystawca lub odwiedzający. Poniżej przedstawiono listę najlepiej pasujących do profilu firmy wydarzeń gospodarczych. Targi w Szwecji zwykle obejmują cały rynek skandynawski.

**- ELFACK 2022 - MIĘDZYNARODOWE TARGI ENERGETYCZNE -** wiodące w Skandynawii targi branży energetyki, elektrotechniki i elektroniki przemysłowej.
Termin: 03.05.2022 - 06.05.2022
Miejsce: Szwecja - Goteborg
Liczba wystawców: 450-500
Liczba odwiedzających: 23 000 – 25 000.

- **NORDIC RAIL - MIĘDZYNARODOWE TARGI KOLEJOWE –** największe targi produktów i rozwiązań technicznych dla przemysłu kolejowego.
Termin: październik 2021
Miejsce: Szwecja - Jönköping
Liczba wystawców: 400

Liczba odwiedzających: 20 000.

**- ELMÄSSAN – TARGI ELEKTRONIKI I ELEKTROTECHNIKI**
Termin: październik 2021
Miejsce: Szwecja - Sztokholm
Liczba wystawców: 200
Liczba odwiedzających: 8 000.

- **ELEKTRONIKMÄSSAN –** najważniejsze targi elektroniczne w Szwecji
Termin: 19-20 kwietnia 2023
Miejsce: Szwecja - Goteborg
Powierzchnia wystawowa 6800 m2

**- ELMIA AUTOMATION** to wiodące targi automatyki przemysłowej dla szwedzkiego przemysłu produkcyjnego.
Termin: maj 2022
Miejsce: Szwecja - Jönköping

Udział w targach wiąże się z koniecznością poniesienia dodatkowych kosztów, związanych z:

- opłatą za powierzchnię wystawienniczą (koszt zależny od rozmiaru stoiska),
- zabudową stoiska (koszt zależny od wybranych elementów zabudowy),
- grafiką na stoisku (koszt zależny od wybranego wariantu),
- wpisem do katalogu wystawców (koszt zależny od ilości znaków i pozycjonowania np. dodatkowy koszt za umieszczenie logotypu),
- dodatkowymi usługami oferowanymi przez organizatora np. organizacja dedykowanych spotkań B2B podczas targów, seminarium informacyjne, networking na stoisku, banery reklamowe na stronie targów, itd.

## 3.9 Uregulowania prawne

Firmy aktywne w Europie mogą korzystać z jednolitego rynku Unii Europejskiej, co oznacza, że firma może swobodnie eksportować swoje produkty w obrębie wyznaczonego terytorium bez dodatkowych kosztów ani ograniczeń ilościowych. Istnieje wolny handel między Polską a Szwecją a różnice pojawiają się dopiero, gdy firma prowadzi działalność na terenie Szwecji, gdyż wtedy obowiązuje prawo szwedzkie, regulujące podmioty gospodarcze. Władze krajów UE nie mogą stosować ograniczeń ilościowych w stosunku do importowanych i eksportowanych towarów, ani żadnych innych restrykcji w odniesieniu do handlu.

Przedsiębiorstwo, które chce korzystać z umów agencyjnych czy dystrybucyjnych powinno zweryfikować, czy zawierane umowy są zgodne z przepisami krajowymi i przepisami UE. Dyrektywa Rady 86/653/EEC[45] ustanawia pewne minimalne normy ochrony dla osób prowadzących działalność przedstawiciela handlowego na własny rachunek. Dyrektywa ustanawia m.in. prawa i obowiązki

[45] Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:31986L0653&from=EN

zleceniodawcy i jego przedstawicieli, wynagrodzenie agenta oraz zawarcie i rozwiązanie umowy agencyjnej.

Przed zawarciem transakcji z partnerem handlowym z innego kraju członkowskiego UE warto sprawdzić, czy jest on zarejestrowanym podatnikiem VAT. Służy do tego System Wymiany Informacji o VAT, w skrócie VIES (ang. VAT Information Exchange System), utworzony przez państwa członkowskie UE w celu automatycznej wymiany informacji o transakcjach wewnątrz UE oraz informacji o podatnikach VAT zarejestrowanych dla potrzeb handlu wewnątrzwspólnotowego. Od strony organizacyjnej jednostką odpowiedzialną za organizację systemu VIES w Polsce jest Biuro Wymiany Informacji o VAT w Ministerstwie Finansów. Korzystając z tego systemu można sprawdzić, czy numer identyfikacyjny VAT kontrahenta jest ważny i został nadany właśnie temu podmiotowi.

## 3.10 Bariery formalne i nieformalne prowadzenia działalności gospodarczej i wprowadzania produktów na rynku szwedzkim

Szwedzki rynek jest rozwinięty i otwarty na konkurencję na poziomie międzynarodowym. Oferty firm wchodzących na rynek muszą zawierać produkty wysokiej jakości, zaawansowane technologicznie i konkurencyjne cenowo. Szwecja jest dobrym rynkiem testowym dla nowych produktów ze względu na wysoką konkurencyjność.

Firmy na rynku szwedzkim muszą się liczyć z wysokimi kosztami prowadzenia działalności. Szwecja jest stosunkowo drogim krajem, i tak jak reszta Skandynawii koszty zatrudnienia i podatki są wysokie. Podatek VAT dla większości produktów, jest na poziomie 25%, a podatek dochodowy wynosi od 32% w górę.

W Szwecji jak również w większości krajów skandynawskich, nadal występują waluty krajowe, w odróżnieniu od innych krajów europejskich należących do strefy Euro. W Szwecji walutą jest korona szwedzka, w Danii jest to korona duńska, w Norwegii korona norweska. Jedynie w Finlandii jest Euro.

Rynek szwedzki jest ściśle powiązany z resztą Skandynawii i zdominowany przez dystrybutorów sprawdzonych marek, które od wielu lat występują na rynku skandynawskim. Klienci i partnerzy są zwykle mocno związani z wieloletnimi dostawcami i niechętnie zmieniają dostawców.

Przeciętny konsument szwedzki kieruje się w swoich wyborach kryterium: jakości, bezpieczeństwa produktu oraz wpływem na środowisko naturalne, a także tzw. patriotyzmem konsumenckim. Oznacza to, że spośród produktów o zbliżonych walorach użytkowych, konsument zdecyduje się na produkt szwedzki. Jest to częściowo spowodowane powszechnym przekonaniem o najwyższej jakości produktów szwedzkich.

## 3.11 Środowisko otoczenia biznesu

Poniżej przedstawiono ocenę środowiska otoczenia biznesu pod względem jego oddziaływania na rynek. Przygotowano również listę organizacji, które mogłyby ułatwić firmie nawiązanie kontaktów i wejście na ten rynek.

- Syd Ljus (http://sydljus.se/) - Stowarzyszenie dla firm z południowej Szwecji z siedzibą w Malmö.

- Västsvenska belysningssällskapet (http://www.vastsvenska.org) - Stowarzyszenie dla firm w zachodniej Szwecji z siedzibą w Göteborgu.
- Association of Trade Partners Sweden - Stowarzyszenie agentów, dystrybutorów oraz dostawców, działających w wielu branżach, poszukujących partnerów zagranicznych (www.tradepartnerssweden.se).
- Business Sweden, - Czołowa organizacja wspierającą handel i firmy wchodzące na rynek szwedzki. Działa jako organizacja prywatno-publiczna, świadcząca usługi wspomagające firmom wchodzącym na rynek szwedzki jaki i firmom szwedzkim wychodzącym na rynki międzynarodowe (www.business-sweden.se).
- Invest Stockholm - Organizacja miasta Sztokholm, wspomagająca firmy zagraniczne w inwestycjach i kontaktach w regionie Sztokholmskim (www.investstockholm.com).
- Polska Agencja Inwestycji i Handlu, której zagraniczne biuro handlowe w Sztokholmie wspiera polskie firmy w sprzedaży towarów i usług oraz w realizacji projektów inwestycyjnych (www.paih.gov.pl/zbh_sztokholm).
- Skandynawsko-Polska Izba Gospodarcza (SPCC) - zrzesza ponad 400 firm (www.spcc.pl) i wspiera rozwój relacji bilateralnych pomiędzy przedsiębiorstwami z Polski i Szwecji.
- Polsko-Szwedzka Izba Gospodarcza z siedzibą w Gdańsku - Wspiera polskie firmy w nawiązywaniu kontaktów handlowych z partnerami szwedzkimi (www.psig.com.pl).
- Verksamt – Organizacja, oferująca pomoc dla firm zakładających działalność gospodarczą w Szwecji. Jest to organizacja publiczna, reprezentująca: Bolagsverket (rejestr spółek), Skatteverket (urząd skarbowy), Tillväxtverket (urząd rozwoju) i Arbetsförmedlingen (urząd pracy). Verksamt kompleksowo wspomaga firmy lokalne i zagraniczne w prowadzeniu działalności w Szwecji (www.verksamt.se).

## 3.12 Szwedzkie normy kulturowe

Szwecja stale zalicza się do najbardziej przyjaznych dla biznesu krajów na świecie. Jedną z głównych cech szwedzkiej kultury, która jest widoczna również w sferze biznesu to egalitaryzm - pogląd społeczno-polityczny, uznający za podstawę zasady całkowitej równości między ludźmi pod względem ekonomicznym, społecznym i politycznym. Wiara w prawdziwą równość jednostek i wynikające z niej pragnienie konsensusu określają szwedzką kulturę biznesu, zarówno pod względem struktury organizacyjnej, jak i podejścia do zarządzania. Istnieje również stosunkowo duża liczba międzynarodowych firm pochodzących ze Szwecji w porównaniu do liczby mieszkańców. W związku z tym większość Szwedów jest otwarta na kontakty z obcokrajowcami.[46]

Językiem urzędowym jest szwedzki, a do uznawanych języków mniejszości zaliczają się lapoński, fiński, meänkieli, jidisz, oraz romski. Znajomość języka angielskiego jest powszechna, większość osób w Szwecji biegle posługuje się językiem angielskim i oczekuje, aby w relacjach handlowych kontrahenci również władali językiem angielskim na dobrym poziomie.[47]

Szwedzkie firmy niemal powszechnie przyjmują płaską strukturę organizacyjną, w której między menedżerami a pracownikami występuje niewielka odległość władzy. Dyrektorzy są również bardziej otwarcie dostępni dla swoich podwładnych, co usuwa niektóre ustalenia dotyczące struktury

[46] Na podstawie: Dawid Kościewicz „Kulturowe wartości szwedzkiego państwa dobrobytu w świetle wybranych typologii kultury"
[47] Na podstawie: Iwona Kowal „Polityka językowa Szwecji"

dowodzenia, które zwykle występują w innych krajach. Pracownicy mogą swobodnie przekazywać swoje uwagi, pytania lub wątpliwości bezpośrednio swojemu szefowi. Kompromis i konsensus są również kwintesencją elementu szwedzkiej kultury biznesowej, szczególnie jeśli chodzi o podejmowanie decyzji i osiąganie rozwiązań. Oczekuje się, że zasady i pomysły będą omawiane otwarcie i na wszystkich poziomach przed podjęciem jakiejkolwiek decyzji.[48]

Budowanie bliskich więzi osobistych z partnerami biznesowymi niekoniecznie jest kluczowym czynnikiem udanych negocjacji w Szwecji. W rzeczywistości większość Szwedów zachowuje bardzo ścisłą granicę między życiem zawodowym a prywatnym i jest bardziej powściągliwa w pracy. Są też bardziej zainteresowani zaletami i umiejętnościami niż osobowością osób, z którymi prowadzą interesy. W związku z tym prawdopodobnie nie będą starali się osobiście poznać swoich zagranicznych odpowiedników. Podczas spotkań towarzyskich ze szwedzkimi profesjonalistami cudzoziemcy powinni unikać przechwalania się swoimi osiągnięciami i traktować jednakowo każdego z nich. Charakter komunikacji w Szwecji jest przeważnie mniej formalny niż w Polsce, tzn. zwykła korespondencja nie wymaga formy oficjalnych pism z odręcznymi podpisami lub pieczątkami.[49]

Preferowaną formą komunikacji w relacjach biznesowych jest poczta elektroniczna (e-mail). Zachęca się również do kontaktu telefonicznego oraz do spotkań osobistych. Korespondencja przez e-mail lub komunikacja ustna powinna odbywać się w sposób spokojny i profesjonalny, pokazujący dobrą wiedzę w danym temacie. Gdy kontakty zostają nawiązane, oczekuje się szybkich i jasnych odpowiedzi w korespondencji. W przypadku, gdy spodziewana jest zwłoka w odpowiedzi np. spowodowana nieobecnością lub pracą nad innym projektem, zachęca się do poinformowania szwedzkiego partnera o przewidywanym opóźnieniu wraz z wskazaniem terminu, kiedy może się spodziewać ponownego kontaktu.[50]

Szwedzi są stosunkowo mało formalni w kontaktach biznesowych i szybko przestawiają się na relacje bezpośrednie, nawet przechodząc na pierwsze imię na początku znajomości. Dotyczy to zarówno osób na stanowiskach dyrektorskich jak i kontaktów na poziomie roboczym. W Szwecji społeczeństwo dba o równość i w sposób podobny prowadzi się komunikację z osobami na różnych stanowiskach, w różnym wieku lub odmiennych płci.[51]

Ogólnie rzecz biorąc, zasady zachowania w kontaktach biznesowych w Szwecji są podobne, jak z partnerami z Ameryki Północnej i Europy Zachodniej. W Szwecji planowanie to sposób na życie, a punktualność jest niezwykle ważna, zarówno pod względem zawodowym, jak i społecznym. Szwedzi są bardzo punktualni oraz pilnują wcześniej określonych harmonogramów i innych ustaleń. Spotkania są planowane z dużym wyprzedzeniem i rozpoczynają się na czas, a w przypadku opóźnienia należy niezwłocznie o tym poinformować. Spodziewane jest trzymanie się porządku obrad. Zaleca się mocny uścisk dłoni na przywitanie i na pożegnanie ze wszystkimi obecnymi na spotkaniach. Wizytówki są powszechnie używane. Prezenty są dopuszczane przy zamykaniu transakcji, ale nie na początku relacji biznesowej.[52]

[48] Na podstawie: „Skandynawski savoir-vivre" Puls Biznesu
[49] tamże
[50] Na podstawie: Szwecja – specyfikacja rynku, opracowanie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego
[51] tamże
[52] tamże

Zaleca się umawianie spotkań z co najmniej dwutygodniowym wyprzedzeniem przed terminem pierwszego spotkania. Ponieważ większość szwedzkich firm ma charakter międzynarodowy, Szwedzi są przyzwyczajeni do prowadzenia interesów z obcokrajowcami. Szwedzcy pracodawcy dbają a równowagę pomiędzy pracą i życiem osobistym, i pracownikom przysługuje minimum 25 dni wolnych rocznie. Zaleca się planowanie podróży biznesowych w okresie wrzesień-połowy grudnia oraz od połowy stycznia do połowy czerwca. Wiele firm udziela dłuższych urlopów o okresie letnim, szczególnie w lipcu i w sierpniu, a niektóre biura w tym okresie są zamknięte.[53]

Zaleca się prowadzenie negocjacji w sposób spokojny, cierpliwy i profesjonalny, bez większych emocji lub nacisków, pozwalając każdej ze stron na czas do przemyślenia ustaleń. Ważne jest wykazanie zainteresowania współpracą na długi okres a osobiste spotkania są ważnym elementem w budowaniu zaufania i potwierdzeniem zaangażowania we wzajemnie korzystną współpracę.[54]

Szwedzi cenią jakość i dbają o wygląd, dotyczy to zarówno otoczenia jak również kultury osobistej. Konserwatywna i schludna garderoba będzie odpowiednia podczas spotkań biznesowych. Oficjalny garnitur nie jest konieczny, lepszym stylem jest casual. Spotkania biznesowe przy posiłku mogą się odbyć w porze lunchu, a nie kolacji. Rachunki w restauracji obejmują przeważnie opłaty za obsługę. Palenie jest zabronione w miejscach prowadzenia działalności, w tym w restauracjach.[55]

W Szwecji jest wysoki poziom odpowiedzialności społecznej i powszechnie są akceptowanie i przestrzegane regulacje i prawa. Prowadząc samochód po szwedzkich drogach należy pilnować ograniczeń prędkości.[56]

[53] tamże
[54] tamże
[55] tamże
[56] tamże

**Użyteczne adresy administracji centralnej:**

| Instytucja | Niektóre kompetencje | Adres |
|---|---|---|
| Kancelaria Premiera<br>*Regeringskansliet* | Koordynacja prac Rządu | Rosenbad 4,<br>103 33 Stockholm<br>tel. 46 8 405 10 00<br>fax 46 8 723 11 71<br>*www.regeringen.se* |
| Parlament<br>*Sveriges Riksdag* | Najwyższy organ legislacyjny | Sveriges riksdag<br>100 12 Stockholm<br>tel. 46 8 786 40 00<br>*www.riksdagen.se* |
| Ministerstwo Spraw Zagranicznych<br>*Utrikesdepartamentet* | Polityka zagraniczna i bezpieczeństwo kraju.<br>Prawa człowieka.<br>Prawa i interesy obywateli szwedzkich za granicą.<br>Handel zagraniczny.<br>Współpraca zagraniczna w zakresie rozwoju gospodarczego i inwestycji. | Gustav Adolf Torg 1<br>Box 161 21<br>SE-103 39 Stockholm<br>tel. 46 8 405 10 00<br>fax.468 7231176<br>*www.utrikes.regeringen.se* |
| Ministerstwo Gospodarki<br>*Näringsdepartementet* | Infrastruktura i polityka transportowa - drogi, koleje, transport morski i lotniczy.<br>Technologie informatyczne, polityka zatrudnienia i rynku pracy, usługi w tym zakresie i szkolenia.<br>Zasiłki dla bezrobotnych.<br>Rozwój regionalny.<br>Przedsiębiorstwa państwowe.<br>Turystyka. | Jakobsgatan 26<br>SE- 103 33 Stockholm<br>tel. 46 8 405 10 00<br>fax 46 8 411 36 16<br>*www.naring.regeringen.se* |
| Ministerstwo Finansów<br>*Finansdepartementet* | Polityka gospodarcza, budżet, podatki i zasiłki socjalne.<br>Międzynarodowa współpraca gospodarcza.<br>Banki ubezpieczenia, gry i loterie.<br>Plany i prognozowanie rozwoju gospodarczego. | Drottninggatan 21<br>SE-103 33 Stockholm<br>tel. 46 8 405 10 00<br>fax 46 8 21 73 86<br>*www.finans.regeringen.se* |
| Ministerstwo Środowiska<br>*Miljödepartementet* | Ochrona przyrody.<br>Zanieczyszczenia wody, powietrza - kontrola i zarządzanie.<br>Badania i międzynarodowa współpraca w zakresie ochrony środowiska. | Tegelbacken 2<br>Poczta: SE-103 33 Stockholm<br>tel. 46 8 405 10 00<br>fax 46 8 24 96 28<br>*www.miljo.regeringen.se* |

| | | |
|---|---|---|
| | Planowanie urbanistyczne i nadzór.<br>Meteorologia i geotechnika. | |
| Główny Urząd Celny<br>*Tullverket* | Realizuje politykę celną UE w Szwecji i w sprawach celnych jest nadzorowany przez organy zarządzające UE.<br>Odpowiada za pobór VAT i cła. | Alströmergatan 39<br>112 98 Stockholm<br>tel. 46 0771 520 520<br>fax 46 8 20 80 12<br>www.tullverket.se |
| Krajowa Agencja Handlu<br>*Kommerskollegium* | Agencja rządowa zajmująca się polityką handlową i handlem zagranicznym.<br>Zasadnicze zadania związane są z uczestniczeniem w pracach odpowiednich urzędów i agencji UE.<br>Administracja licencjami, kontyngentami etc. | Drottninggatan 89<br>113 86 Stockholm<br>tel. 46 8 690 48 00<br>fax 46 8 30 67 59<br>www.kommers.se |
| Agencja d/s Rolnictwa<br>*Jordbruksverket* | Sektor rolnictwa, ogrodnictwa.<br>Implementacja wspólnej polityki rolnej CAP.<br>Naczelny Organ Weterynaryjny. | SE 551 82 Jönköping<br>tel. 46 36 15 50 00<br>fax 46 36 19 05 46<br>www.sjv.se |
| Szwedzki Urząd Rejestracji Przedsiębiorstw<br>*Bolagsverket* | Rejestracja wszystkich form działalności gospodarczej w Szwecji.<br>Współpraca w ramach Unii Europejskiej w zakresie wymiany informacji o przedsiębiorstwach. | 851 81 Sundsvall<br>tel. 46 60 18 40 40<br>fax 46 60 12 98 40<br>www.bolagsverket.se |
| Urząd Patentowo- Rejestrowy<br>*Patent och Registeringsverket* | Zgłoszenia i uzyskiwanie patentów oraz praw do ochrony wartości intelektualnych.<br>Serwis informacyjny w tym zakresie. | Vallhallavägen 136<br>102 42 Stockholm<br>Box 5055<br>tel. 46 8 782 25 00<br>fax 46 8 666 02 86<br>www.prv.se |
| Szwedzki Urząd Skarbowy<br>*Skatteverket* | Nadzór nad poborem podatków.<br>Zwrot VAT.<br>Przygotowywanie nowelizacji prawa podatkowego.<br>Prowadzenie systemu informacji podatkowych. | Biuro w Sztokholmie<br>Birger Jarlsgatan 61<br>106 65 Stockholm<br>tel. 46 8 764 80 00<br>fax 46 8 28 03 32<br>www.skatteverket.se |
| Urząd ds. Migracji<br>*Migrationsverket* | Urząd centralny odpowiedzialny za całość polityki dotyczącej cudzoziemców w Szwecji.<br>Prawa do pobytu i pracy, azyl, obywatelstwo. | 601 70 Norköping<br>tel. 46 11 15 60 00<br>fax 46 11 10 81 55<br>www.migrationsverket.se |
| Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości | Agencja rządowa odpowiedzialna za rozwój | Liljeholmsvägen 32<br>117 86 Stockholm<br>tel. 46 8 681 91 00 |

| | | |
|---|---|---|
| *NUTEK* | przedsiębiorczości i rozwój regionalny.<br>Opracowywanie programów i prognoz, pomoc prawna i logistyczna dla izb gospodarczych i przedsiębiorców. | fax 46 8 19 68 26<br>*www.nutek.se* |
| *ALMI–Företagspartner AB* | Przedsiębiorstwo państwowe powołane dla inicjowania tworzenia i wspierania przedsiębiorstw małych i średnich.<br>Posiada regionalne oddziały w każdym województwie. | Liljeholmsvägen 32<br>117 94 Stockholm<br>tel. 46 8 709 89 00<br>fax 46 8 791 90 60<br>*www.almi.se* |
| Rada ds. Eksportu<br>*Exportrådet* | Promocja szwedzkiego eksportu, wspieranie szwedzkiej przedsiębiorczości, posiada przedstawicielstwa w wielu krajach. | Storgatan 19<br>114 85 Stockholm<br>tel. 46 8 783 85 00<br>fax 46 8 662 90 93<br>*www.swedishtrade.se*<br>Warszawa, Wołodyjowskiego 74<br>tel. 48 22 853 20 30<br>fax 48 22 853 20 21 |
| Agencja Międzynarodowej Współpracy i Rozwoju<br>*SIDA* | Agencja dostarczająca informacje i publikująca materiały dotyczące współpracy w zakresie rozwoju i kooperacji międzynarodowej. | Sveävegen 20<br>105 25 Stockholm<br>tel. 46 8 698 50 00<br>fax 46 8 20 88 64<br>*www.sida.se* |
| Agencja Inwestycji Zagranicznych<br>*ISA* | Agencja rządowa dostarczająca informacji i wsparcia inwestorom zagranicznym | Gamla Brogatan 36-38<br>SE 101 21 Stockholm<br>tel. 46 8 402 78 00<br>fax 46 8 402 78 78<br>*www.isa.se* |
| Centralne Biuro Statystyczne<br>*Statistiska Centralbyrån* | | Box 24 300<br>104 51 Stockholm<br>tel. 46 8 762 76 46<br>fax 46 8 762 76 47<br>*www.scb.se* |

**Organizacje przedsiębiorców:**

| **Instytucja** | **Adres** |
|---|---|
| Szwedzkie Stowarzyszenie Przedsiębiorców z branży ochrona środowiska<br>*Näringslivets Miljöchefer* | Fleminggatan 7<br>104 20 Stockholm<br>tel. 46 8 657 14 45<br>fax 46 8 657 37 60<br>*www.nmc.a.se* |
| Szwedzka Federacja Handlu<br>*Svensk Handel* | Blasieholmsgatan 4B<br>103 29 Stockholm<br>tel. 46 8 762 77 00 |

| | |
|---|---|
| | fax 46 8 762 77 77<br>www.svenskhandel.se |
| Sztokholmska Izba Handlowa<br>*Stockholms Handelskammare* | Västra Trädgårdsgatan 9<br>103 21 Stockholm<br>tel. 46 8 555 100 00<br>fax 46 8 566 316 00<br>www.chamber.se |
| Izba Handlowa Regionu Uppsala<br>*Uppsvenska Handleskammaren* | Dag Hammarskjölds Väg 26<br>751 83 Uppsala<br>tel. 46 18 50 29 50<br>fax 46 18 55 44 58<br>www.uppsala.chamber.se |
| Izba Handlowa Regionu Västerbotten<br>*Västerbottens Handelskammare* | Expolaris Center<br>931 78 Skellefteå<br>tel. 46 910 77 08 90<br>fax 46 910 77 08 99<br>www.ac.cci.se |
| Izba Handlowa Wschodniej Szwecji<br>*Östvenska Handelskammaren* | Nya Rådstugugatan 3<br>602 24 Norrköping, Box 1343<br>tel. 46 11 2850 30<br>fax 46 11 13 77 19<br>www.east.cci.se |
| Izba Handlowa Regionu Jönköping<br>*Handelskammaren Jönköpings län* | Elmiavägen 11<br>554 54 Jönköping<br>tel. 46 36 30 14 30<br>fax 46 36 12 95 79<br>www.jn.cci.se |
| Izba Handlowa Regionu Värmland<br>*Handelskammaren Värmland* | S;dra Kyrkogatan 6<br>652 24 Karlstad<br>tel. 46 54 22 14 80<br>fax 46 54 22 14 90<br>www.wermland.cci.se |
| Izba Handlowa Regionu Mälardalen<br>*Handelskammaren Mälardalen* | Drottninggatan 26<br>700 08 Örebro, Box 8044<br>tel. 46 19 16 61 60<br>fax 46 19 611 77 50<br>www.malardalen.cci.se |
| Izba Handlowa Centralnej Szwecji dla Regionów Gävleborg i Dalarna<br>*Mellansvenska Handelskammaren* | Linnévägen 1<br>801 04 Gävle, Box 296<br>tel. 46 26 66 20 80<br>fax 46 26 66 20 99<br>www.mhk.cci.se |
| Izba Handlowa Środkowej Szwecji<br>*Handelskammaren Mittsverige* | Kyrkogatan 26<br>852 32 Sundsvall<br>tel. 46 60 17 18 80<br>fax 46 60 61 86 40<br>www.mid.chamber.cci.se |
| Izba Handlowa Regionu Norrbotten | Kyrkogatan 9<br>972 38 Luleå |

| | |
|---|---|
| *Norrbottens Handleskammare* | tel. 46 920 43 56 60<br>fax 46 920 43 56 66<br>*www.north.cci.se* |
| Zrzeszenie Szwedzkich Izb Przemysłowo-Handlowych<br>*Svenska Handelskammarförbundet* | Box 16050<br>Västra Trädgårdsgatan 9<br>103 21 Stockholm<br>tel. 46 8 555 100 00<br>fax 46 8 566 316 35<br>*www.cci.se* |
| Izba Przemysłowo-Handlowa Południowej Szwecji<br>*Sydsvenska Industri- och Handelskammaren* | Skeppbron 2<br>211 20 Malmö<br>tel. 46 40 690 24 00<br>fax 46 40 69024 90<br>*www.handelskammaren.com* |
| Izba Przemysłowo-Handlowa Zachodniej Szwecji<br>*Vastsvenska Industri- och Handelskammaren* | Mässans Gata 18, 6 tr.<br>402 25 Göteborg<br>tel. 46 31 83 59 00<br>fax 46 31 83 59 36<br>www.handelskammaren.net |
| Polsko-Szwedzka Izba Handlowa<br>*Svensk-Polska Handelskammaren* | Blasieholmsgatan 4 B<br>103 29 Stockholm<br>tel. 46 8 678 69 45<br>fax 46 8 762 77 00<br>*www.svenskpolska.com* |
| Stowarzyszenie Agentów<br>*Agenturföretagen* | Vasagatan 46, 3 tr<br>103 04 Stockholm<br>tel. 46 8 411 00 22<br>fax 46 8 411 00 23<br>*www.agenturforetagen.se* |

**Polskie przedstawicielstwa w Szwecji:**

| **Instytucja** | **Adres** |
|---|---|
| Ambasada Rzeczypospolitej Polskiej w Sztokholmie | Karlavägen 35<br>114 32 Stockholm<br>tel. 46 8 50 57 50 00<br>fax 46 8 50 57 50 86<br>*www.polemb.se* |
| Wydział Ekonomiczno-Handlowy Ambasady RP w Sztokholmie | Friggagatan 4<br>114 27 Stockholm<br>tel. 46 8 453 84 20<br>fax 46 8 21 61 88<br>*www.polcommerce.com* |
| Instytut Polski | Villagatan 2<br>114 32 Stockholm<br>tel. 46 8 505 750 50<br>fax 46 8 505 750 69<br>*www.polskainstitutet.se* |

| | |
|---|---|
| Konsulat Generalny w Sztokholmie | Prästgårdsgatan 5<br>172 32 Sundbyberg<br>tel. 46 8 764 48 00<br>fax 46 8 98 35 22<br>www.polskageneralkonsulatet.se |
| Konsulat Generalny w Malmö | Adolf Fredriksgatan 13<br>217 74 Malmö<br>tel. 46 40 26 74 16<br>fax 46 40 91 43 39<br>www.polkons-malmo.com |
| Konsulat Honorowy Rzeczypospolitej Polskiej w Halmstad<br>Konsul Honorowy Bo Chronier | 30 104 Halmstad<br>Box 111<br>tel: +46 35 210 955<br>fax: +46 35 158 415<br>e-mail: polska@konsulatet.se |
| Konsulat Honorowy Rzeczypospolitej Polskiej w Karlskronie<br>Konsul Honorowy Magdalena Kurczewska-Svensson | Östra Köpmansgatan 2A<br>371 33 Karlskrona<br>mobil: 46 705 73 93 62<br>tel. 46 455 56 115<br>fax 46 455 56 160<br>e-mail: magdalena.svensson@telia.com |
| Konsulat Honorowy Rzeczypospolitej Polskiej w Uppsali<br>Konsul Honorowy Anna Cathrine Haglund | Storgatan 28A<br>750 30 Uppsala<br>tel. 46 18 172 450<br>fax 46 18 172 469<br>e-mail: achaglund@swipnet.se |
| Konsulat Honorowy Rzeczypospolitej Polskiej w Visby<br>Konsul Honorowy Inger Harlevi | Österväg 3<br>SE-621 45 Visby<br>tel. 46 49 8203 320<br>fax 46 49 8203 390<br>e-mail: inger.harlevi@gtsab.se |
| Polski Ośrodek Informacji Turystycznej | Villagatan 2<br>114 32 Stockholm<br>tel. 46 8 21 60 75<br>fax 46 8 21 04 65<br>www.tourpol.com |

## Spis rysunków

Rysunek 1. Wartość eksportu i importu na rynku szwedzkim w latach 2011-2021 ..... 9

Rysunek 2. Szwecja, wybrane wskaźniki gospodarcze ..... 20

Rysunek 3. Czas oczekiwania na a płatność faktury [w dniach] ..... 23

## Spis tabel i wykresów

Tabela 1. Kluczowe wskaźniki makroekonomiczne gospodarcze, społeczne i finansowe ..... 5

Wykres 1. Udział w sprzedaży w podziale na branże ..... 4

Wykres 5. Liczba producentów sprzętu medycznego w Szwecji w latach 2008-2015 ..... 35

## Źródła

Analiza została przeprowadzona w oparciu o dane zaczerpnięte z wtórnych źródeł danych, takich jak: statystyki i opracowania rządowe, samorządowe, branżowe, instytucji gospodarczych, organizacji, zrzeszeń; prace naukowe (publikacje naukowe, raporty badawcze instytucji naukowych); publikacje w massmediach (w tym prasa codzienna, czasopisma fachowe).


1. MINISTERSTWO ROZWOJU, PRACY I TECHNOLOGII, Szwecja (Królestwo Szwecji) Informacja o stosunkach gospodarczych z Polską, 2020
2. Serwis informacyjny Reuters, 21.06.2021
3. Szwedzkie Ministerstwo Finansów, 16.12.2020
4. Bankier.pl, czerwiec 2021
5. Eurostat, czerwiec 2021
6. MFW, World Economic Outlook Database, kwiecień 2021
7. Statistikmyndigheten SCB, lipiec 2021
8. Economist Intelligence Unit
9. Statistikmyndigheten SCB, lipiec 2021
10. Electrical Equipment Global Market Report 2021, The Business Research Company
11. Klasyfikacja statystyczna działalności gospodarczej we Wspólnocie Europejskiej (NACE)
12. Transparency International Corruption Perception Index
13. PAN-Nordic Card Association
14. World Bank Doing Business 2020
15. Serwis EMS EMS in Sweden, EMSNow
16. Weiss Engineering, Europejski przemysł EMS
17. Allabolag
18. Weiss Engineering, STATYSTYKI EMS, Roczne statystyki 2020
19. Reed Electronics Research, Globalna produkcja i rynki elektroniki, Rynek krajowy – Szwecja
20. International Trade Administration, Zaawansowany rynek produkcji w Szwecji
21. Markets&Markets, Globalny rynek telemetrii
22. Research and Markets, Szwecja: Przyrządy i aparatura do pomiaru lub kontroli wielkości elektrycznych
23. Rebellion Research, Szwedzka gospodarka obejmuje sztuczną inteligencję i automatyzację
24. Market Reserch, Telekomunikacja Szwecja, Raport branżowy
25. Zoom Info, Sweden industry medical devices equpiment
26. 6wresearch, Rynek Systemów Nadzoru Wideo W Szwecji (2019-2025)
27. World Data, Telekomunikacja w Szwecji
28. Research and Markets, Szwecja Statystyki i analizy dotyczące telekomunikacji, telefonii komórkowej i szerokopasmowej 2019
29. Scandinavian-Polish, Chamber od Commerce, Szwecja na drodze do obrotu całkowicie bezgotówkowego
30. Security Informed, Companies CCTV Sweden
31. International Trade Administration, Wyposażenie medyczne
32. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej
33. Statista (źródło płatne)
34. Dawid Kościewicz „Kulturowe wartości szwedzkiego państwa dobrobytu w świetle wybranych typologii kultury”

35. Iwona Kowal „Polityka językowa Szwecji”
36. „Skandynawski savoir-vivre” Puls Biznesu
37. Szwecja – specyfikacja rynku, opracowanie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego