

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VERSLO IR EKONOMIKOS INSTITUTAS**

RŪTA GIEDRIKIENĖ

**ĮĖJIMO Į ŠVEDIJOS RINKĄ STRATEGIJOS
FORMAVIMAS. UAB KURANA ATVEJIS**

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Dr. Vytautas Azbainis

VILNIUS, 2023

**MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
VERSLO IR EKONOMIKOS INSTITUTAS**

**IĖJIMO Į ŠVEDIJOS RINKĄ STRATEGIJOS
FORMAVIMAS. UAB KURANA ATVEJIS**

**Tarptautinės prekybos magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 6211LX073**

Vadovas

_____ Dr. V. Azbainis

Recenzentas

Atliko

TPRvmis21-1 gr. Stud.

_____ R.Giedrikienė

VILNIUS, 2023

TURINYS

Priedų sąrašas	4
Lentelių sąrašas	5
Paveikslų sąrašas	6
Įvadas	7
1. Įėjimo į užsienio rinką strategijos formavimo teorinis aspektas	9
1.1. Tarptautinės prekybos samprata ir prielaidos	9
1.2. Tarptautinės prekybos nauda ir iššūkiai	12
1.3. Skverbimosi į tarptautinę rinką būdai	15
1.4. Įėjimo į užsienio rinką strategijos formavimo etapai	19
2. Tyrimo metodai ir jų taikymas	23
3. UAB kurama įėjimo į švedijos rinką galimybių tyrimas	32
3.1. Įmonės veiklos apibūdinimas	32
3.2. UAB Kurama užimamos industrinio bioetanolio rinkos analizė	41
3.3. Įmonės SSGG analizė	44
3.4. Švedijos rinkos analizė	47
3.4.1. Politinė aplinka	48
3.4.2. Ekonominė aplinka	50
3.4.3. Socialinė-kultūrinė aplinka	53
3.4.4. Technologinė-inovacinė aplinka	56
3.5. Konkurencinės aplinkos analizė pritaikant M. Porterio 5 jėgų modelį	58
4. UAB Kurama įėjimo į Švedijos rinką strategija 2023-2025 m.	66
Išvados	69
Anotacija	72
Annotation	72
Santrauka	73
Summary	74
Literatūra	75
Priedai	80

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Klausimynas-gairės skirtas pusiau struktūruoto ekspertų interviu tyrimui.....	77
2 PRIEDAS. Planuojamos strateginės plėtros kryptys ir veiksmų planas: I prioritetas.....	78
3 PRIEDAS. Planuojamos strateginės plėtros kryptys ir veiksmų planas: II prioritetas.....	79
4 PRIEDAS. Planuojamos strateginės plėtros kryptys ir veiksmų planas: III prioritetas.....	81

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė Diskusijos grupės dalyvių sąrašas	24
2 lentelė. SSGG analizės pavyzdys	25
3 lentelė PEST analizės metodas.....	26
4 lentelė UAB Kurana industrinio bioetanolio užimamos rinkos dydis (proc.).....	41
5 lentelė UAB Kurana finansiniai rodikliai 2017-2021m.	43
6 lentelė Svarbiausi demografiniai Švedijos rodikliai.....	48
7 lentelė Pagrindiniai Švedijos ekonominiai rodikliai 2020-2022m.	52
8 lentelė Švedijos ekonominė prognozė.....	52
9 lentelė Švedijos ūkio inovatyvumas.....	56
10 lentelė. Rezultatai, gauti iš klientų gavus atgalinį ryšį.....	59
11 lentelė. Potencialių klientų atsakymų suvestinė.....	63
12 lentelė. Įėjimo į Švedijos rinką 3 metų strategija ir veiksmų planas.....	67
16 lentelė Grėsmės ir pavojai	68

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tarptautinės prekybos iššūkiai	15
2 pav. Įėjimo į užsienio rinką būdai	16
3 pav. Įėjimo į tarptautinę rinką būdai vertinant riziką ir investicijos dydį	17
4 pav. Uppsala modelio etapai	18
5pav. Tarptautinio marketingo strategijos procesas pagal A.Foglio	20
6 pav. M.Porterio 5 jėgų modelis	29
7 pav. Bioetanolio gamykla Pasvalyje – UAB Kurana	32
8 pav. UAB Kurana darbuotojų skaičius (metinis vidurkis)	33
9 pav. UAB KURANA valdymo struktūra	34
10 pav. UAB Kurana gamybos schema	35
11 pav. UAB Kurana gamybiniai pajėgumai	36
12 pav. LT ir LV bioetanolio poreikis (degalams) 2016-2022m. (tūkst. m ³ /metus).....	37
13 pav. Biokuro rinkos dydis ir UAB Kurana faktiniai pardavimai 2015-2022m.	37
14 pav. Bioetanolio biržos kainos svyravimai 2016-2022m.	38
15 pav. UAB Kurana biokuro ir industrinio etanolio pardavimų palyginimas (tūkst.m ³ /metus).....	39
16 pav. UAB Kurana gaminamo bioetanolio pritaikymo galimybės	39
17 pav. UAB Kurana gamybos, pirkimų ir pardavimų palyginimas 2015-2022m. (tūkst.m ³ /metus)....	40
18 pav. UAB Kurana sandėlių lokacijos	42
19 pav. UAB Kurana SSGG analizė	46
20 pav. Švedijos žemėlapis	47
21 pav. Švedijos bendrojo vidaus produkto pokytis 1960-2020m.	50
22pav. BVP vienam gyventojui perkamosios galios standartais.....	51
23 pav. Užimtumo lygio vertinimas Švedijoje 2000-2022m.	53
24 pav. Kultūriniai Lietuvos ir Švedijos palyginimai pagal Hofstedo metodą	55
25 pav. ES šalių inovacijos rodiklių palyginimas	57
26 pav. Gautų atsakymų į išsiųstas užklausas rezultatai	58
27 pav. Tarptautinio produkto pozicionavimas.....	66

IVADAS

Globalizacija – kompleksiškas šiuolaikinio gyvenimo raidos fenomenas, unikalus procesas, kuriam nėra alternatyvų. Pasaulis veikiamas ekonominių jėgų ir greitai besivystančių technologijų yra tarsi suspaudžiamas į vieną erdvę. Stebint istorinius įvykius, galima teigti, jog ekonomikos globalizacija yra viena seniausių ir svarbiausių globalizacijos sričių. Atsiradus tarptautinei prekybai pasaulio šalių ūkiai tapo labai priklausomi vienas nuo kito ir nuo pasaulio ūkyje vykstančių procesų. Eksportas, pardavimai užsienyje – tai raktas, galintis išgelbėti ne vieną verslininką. Svarbu tam pasirinkti tinkamą strategiją.

Temos aktualumas. Kiekvienas iš mūsų nuolat susiduriame su kitose šalyse pagamintomis prekėmis, kurių įsigijome naudodamiesi tarptautinių prekiautojų paslaugomis. Tarptautinės prekybos klausimas yra svarbus įmonėms, siekiančioms optimaliai panaudoti visus įmonės vidinius išteklius, galimybes bei maksimaliai apsaugoti nuo grėsmių ar sumažinti silpnųjų poveikį bei pasiekti finansinių rodiklių pagerinimą, veiklos plėtrą. Norint džiaugtis sėkminga veikla būtina veikti kryptingai ir nesiblaškyti. Įmonėms, kurios siekia pradėti ar plėsti savo veiklą užsienio rinkose, būtina apsvarstyti siekiamus tikslus bei pačią strategiją kaip to bus siekiama. „Veiklos internacionalizavimo procesas susijęs su daugeliu pradinių numatymo veiksmų, kurių optimalumas vėliau lemia tos veiklos sėkmę“ (Žukauskas, 1998). Net ir vietinėje rinkoje veikiantis verslas susiduria su rinkos užėmimo, įsitvirtinimo jose problematika, tačiau kituose kraštuose šį procesą sąlygoja daug daugiau ir sunkiau kontroliuojamų bei specifinių veiksmų. Įmonės, neturinčios pakankamai patirties šioje srityje, susiduria su iššūkiais tokiais kaip suformuoti tinkamą įėjimo į užsienio rinką strategiją, nustatyti kokie pasirinkti ir taikomi skverbimosi būdai gali leisti pasiekti greitesnių ir geresnių ekonominių rezultatų.

Lietuva yra maža šalis, turinti gana ribotą rinką, todėl iš esmės kiekvienai gamybinei įmonei veikiančiai šioje šalyje yra ankšta. Pasvalyje veikianti bioetanolio gamykla galėtų didinti savo pajėgumus taip sukuriant masto ekonomiją, tačiau Lietuvos ir net Baltijos rinka šiai gamyklai yra per maža. Norėdami savo veiklą plėsti rinkoje bei pelningai ir efektyviai dirbti, įmonė turi ieškoti naujų galimybių. Vienas iš galimų problemos sprendimo būdų – skverbimasis į užsienio rinkas.

Darbo tyrimo objektas - įėjimo į Švedijos rinką strategija.

Darbo tikslas - suformuoti įėjimo į Švedijos rinką strategiją.

Siekiant iškelto tikslo, baigiamajame darbe sprendžiami tokie **uždaviniai**:

1. Atliekant mokslinių šaltinių analizę, išsiaiškinti įėjimo į užsienio rinką strategijos rengimo teorinius aspektus bei būtinumą, įmonei einant į kitas rinkas;
2. Atlikti UAB Kurana įmonės vertinimą bei jos galimybes;
3. Atlikti Švedijos rinkos vertinimą, į kurią bus orientuota UAB Kurana veikla;
4. Suformuoti įėjimo į pasirinktą užsienio rinką strategiją.

Darbo struktūra ir apimtis. Teorinėje darbo dalyje atliekama mokslinės literatūros lyginamoji analizė siekiant pagrįsti tarptautinės prekybos strategijos būtinumą bei jos atsiradimo priežastis, galimas skverbimosi į rinką formas. Metodologinėje dalyje aprašomas tyrimo procesas ir taikomi metodai. Analitinėje dalyje atliekama UAB Kurana įmonės veiklos analizė, pasitelkus diskusijos grupę atlikta įmonės SSGG analizė. Analizuojant įvairius statistinius rodiklius, metines ataskaitas bei kitus duomenis atlikta Švedijos rinkos analizė bei makroaplinkos veiksnių PEST analizė. Remiantis M. Porterio penkių jėgų modeliu iš dalies struktūruoto interviu metodu apklausiant industrinio etanolio rinkos ekspertus atlikta konkurencinės aplinkos analizė. Rezultatų dalyje įvertinus ir remiantis atlikto tyrimo duomenimis, pateikiama UAB Kurana įėjimo į Švedijos rinką strategija, taip pat darbo pabaigoje vertinami ir interpretuojami tyrimo rezultatai lyginant su teorinėje bei analitinėje dalyje analizuota medžiaga, pateikiamos glaustos išvados bei siūlymai.

Darbe remtasi Lietuvos ir užsienio autorių literatūra bei moksliniais straipsniais, monografijomis ir internetinėse duomenų bazėse randamais žurnalais (International Business Review, American Marketing Association, International Marketing Review ir kt.). Taip pat naudota įvairi statistinė informacija bei duomenys, analizuoti vidiniai įmonės dokumentai.

1. ĮĖJIMO Į UŽSIENIO RINKĄ STRATEGIJOS FORMAVIMO TEORINIS ASPEKTAS

„Šiuolaikinėmis globalizacijos, socialinės ekonominės raidos bei technologijų pažangos internacionalizavimo, taip pat žiniomis grindžiamos visuomenės kūrimosi bei tolesnės plėtros sąlygomis gebėjimas rengti ir įgyvendinti efektyvias raidos ir plėtros strategijas tampa esminiu sėkmės veiksniu.“ (Melnikas ir kt., 2008, p.64). Tarptautinės įmonės viena nuo kitos gali skirtis pardavimų apimtimis, gaunamu pelnu, rinkomis, kuriose veikia, antrinių bendrovių skaičiumi užsienio šalių rinkose ir panašiai, tačiau jos visos stengiasi neišnykti iš verslo žemėlapių ir nuolat ieško būdų bei žvelgia į ilgalaikę perspektyvą, kad numatytų kokią įtaką priimami sprendimai dabar gali padaryti po keliolikos metų.

Viena aktualiausių temų tarptautinio verslo srityje, yra įėjimo į užsienio rinką pasirinkimo būdas bei strategijos formavimas. Literatūroje galima rasti daug įvairių modelių, kuriais remiantis, anot autorių ir tyrėjų galime sėkmingiau ir sklandžiau įeiti į užsienio rinkas. Taikant įvairius modelius, įmonės gerina supratimą ir gebėjimą nustatyti bei identifikuoti daugelį veiksnių, kurie gali daryti įtaką strategijos pasirinkimui veikti užsienyje.

Šioje dalyje, remiantis atliktomis mokslinės literatūros studijomis, bus analizuojami veiksniai lemiantys įmonių plėtros į užsienio rinkas pasirinkimą, pagrindinės rinkos plėtros strategijos, bei būdai ir taikomi metodai, siekiant sukurti sėkmingą ir ilgalaikę įėjimo į užsienio rinką strategiją.

1.1. Tarptautinės prekybos samprata ir prielaidos

„Dėl visur vykstančios ekonominės liberalizacijos, revoliucinių technologijų pažangos, esminių politinių scenarijų pokyčių ir sociokultūrinės aplinkos raidos, nacionalinės ekonomikos tampa vis labiau priklausomos ir integruotos, o pasaulio ekonomika ir verslas vis labiau globalizuojasi“. (Cherunilam, 2020, p.9). Šiandien beveik kiekviena didelė įmonė turi konkuruoti pasaulinėje rinkoje. Tarptautinės prekybos sąvokos supratimas yra gana platus ir įvairiuose šaltiniuose apibrėžiamas skirtingai, tačiau dažniausiai tai suprantama kaip procesas, kurio metu pardavėjai, tarpininkai ir pirkėjai perka bei parduoda įvairias prekes ir paslaugas kelių šalių teritorijoje.

A. Burinskienė (2014) tarptautinę prekybą įvardina „kaip sudėtingą dinamišką socialinės ekonominės raidos reiškinių, kuriam būdingi daugialypiai pokyčiai.“ (p.103) Pasaulio prekybos organizacija (angl. World Trade Organization arba WTO) tarptautinę prekybą įvardina kaip prekių srautus, kurie gabenami per teritorines valstybių sienas. B. Melnikas (2008) tarptautinę prekybą vadina „verslu, kada vienoje šalyje sukurtas produktas yra parduodamas pirkėjui ar vartotojui, esančiam kitoje šalyje, arba yra vartojamas kitoje šalyje.“ „Tarptautinė prekyba taip pat gali būti apibūdinama kaip veikla, vykstanti tarptautiniu mastu ir tarptautinėje aplinkoje; veikla, kurią vykdo subjektas ir kuri sudaro

galimybes subjektui gauti naudą; veikla, skirta produktams realizuoti bei jų realizavimo mastams didinti“. (Burinskienė, 2014, 64p.). Dr. Nguyen Hoang Tien (2020) teigia, kad tarptautinė prekyba apibrėžiama kaip verslo vykdymas, siekiant planuoti, įkainoti, reklamuoti ir nukreipti prekių ir paslaugų liniją klientams ar vartotojams daugiau nei vienoje šalyje, siekiant pelno. Vienintelis skirtumas tarp vidaus ir tarptautinės prekybos sampratos yra tas, kad pastaruoju atveju veikla vyksta daugiau nei vienoje šalyje. Apibendrinant šias sąvokas galima teigti, kad tarptautinė prekyba yra keitimosi prekėmis ir paslaugomis procesas už valstybės sienos ribų.

Tarptautinė prekyba yra kiekvieno žmogaus gyvenimo dalis. Pasaulinės rinkos sparčiai plečiasi. Bendra pasaulio prekių eksporto vertė kasmet viršija 18 trilijonų dolerių (Gillespie ir Scot Swan, 2022). Daugelį metų tarptautinė prekyba augo greičiau nei vidaus ekonomika, o tai dar labiau prisideda prie vis spartėjančios globalizacijos tempo. Tarptautinės prekybos verslo modelis buvo žinomas jau prieš daugelį metų, prasidėjus kurtis pirmosioms valstybėms, o laikui bėgant plėtėsi ir modernėjo. Šios dienos globaliame pasaulyje, sunku įsivaizduoti, kad verslas sugebėtų išsiversti be tarptautinių santykių, na o kiekvienos šalies siekis – gauti ekonominės naudos iš visuomeninio darbo pasidalijimo tarptautiniuose mainuose. „Šalys atsiveria prekybai, nes tai skatina jas gaminti tai, ką jos gamina santykinai geriau“ (Cernat, 2019, p.125). Šalys, prekiaudamos viena su kita, gali įsigyti įvairių užsienio prekių žemesnėmis kainomis nei gamindamos pas pačias prekes šalies viduje. Kas gi sudaro prekybos tarp šalių ekonominį pagrindą?

Įmonės įsitraukia į tarptautines rinkas dėl įvairių priežasčių. Kai kurios įmonės tiesiog atsako į užsakymus iš užsienio, nedėdamos jokių organizuotų savo pastangų. Kai kurios įmonės tampa tarptautiniu lygiu beveik atsitiktinai, tačiau daugelis įmonių eina į užsienio rinkas sąmoningai, kad padidintų pardavimus ir pelną. J. Reuvid ir J. Sherlock (2011) išskiria dvi tarptautinės prekybos prielaidas: pirmoji, kai šalys negali pasigaminti reikalingų gyventojų poreikiams patenkinti prekių ir antroji, kai šalys turi pakankamai resursų pasigaminti prekes ar paslaugas, tačiau vis tiek jas importuoja dėl kainų skirtumo. D. Bernatonytė (2007) įvardina ir dar vieną tarptautinės ekonomikos prielaidą t.y. „skonių, polinkių, prioritetų įvairovė, dėl kurios šalys, net jei ir visose šalyse gamybos sąlygos būtų visiškai vienodos, vis tiek siektų prekiauti vieni su kitais.“

Pirmo tipo prielaida yra labai aiški. Įvairios šalys turtingos skirtingais ištekliais. Ištekliai, tokie kaip pvz. benzinai, reikalingi visame pasaulyje, tačiau ne visos šalys turi galimybę jį gaminti. Todėl šalys importuoja šią prekę tam, kad patenkintų gyventojų poreikius. Antro ir trečio tipo tarptautinė prekyba tarp šalių vyksta nepaisant to, jog šalys turi galimybę pasigaminti prekes vietinėje rinkoje. Šią prekybą lemia tokios priežastys kaip:

- importuojamos prekės pigesnės nei pagaminamos vietinėje rinkoje;
- importuojant prekes galima pasiūlyti didesnę prekių įvairovę;

-importuojamos prekės gali turėti daugiau pranašumų lyginant su vietine produkcija.

Dar viena iš prielaidų yra tai, jog kai kurios įmonės siekia galimybių užsienyje, kai jų vidaus rinka yra perpildyta. Pavyzdžiui, pasaulinė gaiviųjų gėrimų lyderė Coca-Cola nustatė, kad vienam gyventojui dauguma užsienio vartotojų išgeria tik dalį kolos, kurią geria amerikiečiai. Todėl „Coca-cola“ mato didžiulį augimo potencialą tarptautinėse rinkose (Gillespie ir Scott Swan, 2022 p.4). Tarptautinės rinkos taip pat gali sumažinti riziką būti pernelyg priklausomam nuo vidaus rinkos. Kartais vidaus konkurencinis sukrėtimas suteikia postūmį globalizuotis.

Šias visas prielaidas apibendrina F. Cherunilam (2020) nuomonė, kuris teigia, jog įmonės tampa tarptautinėmis dėl kelių priežasčių. Anot jo, „veiksnius, kurie motyvuoja galima suskirstyti į dvi grupes, t.y. traukos (*angl. pull factors*) ir stūmimo (*ang. push factors*) veiksniai. Santykinis pelnas ar augimo perspektyva – tai traukimo veiksniai kurie motyvuoja įmones internacionalizuotis. Perpildyta rinka, ar nepalanki verslo aplinka – tai reaktyvūs veiksniai, kurie skatina įmones žengti į tarptautinį verslą. Dar literatūroje tarptautinės prekybos motyvai gali būti skirstomi į aktyvias ir reaktyvias motyvacijas (Wrigley ir kt., 2005), vidinius bei išorinius veiksnius (Evans, Bridson, Kerrie ir kt. 2008). Ball ir kt. (2004) skiria agresyvius ir gyvybinius kompanijų veiklos užsienio rinkoje motyvus. Anot jo, agresyvūs motyvai yra labiau orientuoti į proaktyvų verslininkų elgesį, tokį kaip siekis išplėsti naujas rinkas, gauti didesnę pelną, pristatyti naujus produktus į vidaus rinką ar tiesiog plėsti įmonės veiklą. Priešingai agresyviems motyvams, veikia gynybiniai – kai įmonės stengiasi apsaugoti savo vietinę rinką, garantuoti žaliavų tiekimą, technologijų perkėlimą, geografinę diversifikaciją ar politinį stabilumą. Gynybiniai motyvai yra orientuoti į esamos veiklos išlaikymą, tačiau ne plėtrą.

Anot J. Sekliuckienės (2004), kompanijas, veikiančias tarptautinėje rinkoje atsižvelgiant į jų motyvus, būtų galima skirstyti į siekiančias padidinti rinkos dalį, siekiančios sumažinti veiklos kaštus, siekiančios esminių veiklos išteklių kai stengiasi įsiskverbti į šalis, kuriose gausu gamtinių ir kitų žaliavų, reikalingų įmonei ir siekiančios įsigyti naujas technologijas tam, kad pagerintų kompanijos produktyvumą.

Reikia suprasti, jog tarptautinė prekyba susideda iš dviejų prekinių srautų, tai yra prekių išvežimo iš šalies – eksporto, bei prekių įvežimo į šalį – importo. Pasaulinėje rinkoje yra pasiūlos ir paklausos pusiausvyra. „Jei viena šalis eksportuoja, tai kita importuoja, ir tie prekių judėjimai pasauliniu mastu susilygina“. (Dubauskas, 2013).

Apibendrinant šį skyrių galima teigti, jog tarptautinė prekyba tai ekonominiai sandoriai, atliekami tarp šalių. Tarptautinė prekyba ir su ja susiję finansiniai sandoriai paprastai vykdomi siekiant aprūpinti gyventojus prekėmis, kurių jai trūksta, mainais į tas, kurių ji gausiai gamina. Taip pat tarptautinę prekybą skatina tokie veiksniai kaip prekių įvairovė, pigesnės kainos, pelno siekis ar augimo perspektyva. Tokie tarpvalstybiniai sandoriai paprastai gerina tautos gyvenimo lygį. Užsienio rinkos potencialas atrandamas

atlikus reikiamus rinkodaros tyrimus ir planavimą bei įgyvendinimą, kuris padės įmonėms veikti sėkmingai. (Michalskis, 2015).

1.2. Tarptautinės prekybos nauda ir iššūkiai

Prekyba tarptautiniu mastu yra įprastas būdas, kuriuo šiuolaikinės įmonės paverčia save pelningesniu, sėkmingesniu ir stipresniu verslo vienetu, galinčiu pristatyti savo prekes kitoms šalims ir atverti novatoriškas rinkas. Šiandien sunku įsivaizduoti įmones veikiančias tik vietinėje rinkoje. Įmonės, nors ir neturėdamos didelių ambicijų ir siekio veikti tarptautinėje rinkoje, negali išsiversti be dalyvavimo tarptautiniuose sandoriuose. „Tarptautinė prekyba atlieka lemiamą vaidmenį suteikiant konkurencinį pranašumą vietos įmonėms, atveriant jas užsienio rinkoms, skatinant ekonomikos augimą ir kuriant daugiau darbo vietų“. (Dam, 2022).

Atlikus literatūros analizę, dažniausiai galime rasti tokius išskirtus tarptautinės prekybos privalumus:

Didesnė vartojimui skirtų prekių įvairovė. „Tarptautinė prekyba atveria naujas rinkas ir suteikia šalims galimybę įsigyti prekių ir paslaugų, kurių jų vidaus ekonomika neturi.“ (Amadeo, 2021). Kartais prekių poreikis būna toks mažas, kad vietinėje rinkoje neapsimoka gaminti, todėl ekonomiškiau ir tikslingiau atsivežti iš svetur. Veikiant tokiu principu, užsienio prekyba suteikia galimybę gauti tam tikrų prekių ir paslaugų pigiau, nei jos būtų pagamintos vietinėje rinkoje, ar visai naujų produktų, kurių nebūtų galima gauti iš savo šalies tiekėjų.

Efektyvus išteklių paskirstymas ir geresnis jų panaudojimas. Pvz. dėl nepertraukiamo gamtos išteklių naudojimo, šalių ekonomikos yra labai priklausomos nuo gamtos išteklių ir medžiagų, tokių kaip vanduo, mediena, metalai, mineralai ar kiti energijos nešikliai. Daugelis šių medžiagų yra importuojamos. Augant pasaulinei konkurencijai dėl gamtos išteklių, ši priklausomybė gali tapti rimta problema, todėl būtina ieškoti būdų kaip kuo efektyviau juos panaudoti (www.europa.eu, 2019).

Mažesnės kainos vartotojams. Tarptautinė prekyba skatina šalis specializuotis. Kai visos šalys specializuojasi, tarptautinė prekyba leidžia šalims įsigyti pigių produktų. Jie gamina prieinamą produkciją, parduodama vidaus rinkai ir iš dalies užsienyje. Trūkstamas prekes įsigyja iš pasaulinių rinkų kitose šalyse. Kuo daugiau šalyje yra pagaminama tam tikro produkto vienetų, tuo tas produktas šalyje yra pigesnis. Maža gamybos kaina reiškia, kad šalis turi tarptautinį konkurencinį pranašumą, susijusį su atitinkamo produkto gamyba.

Masto ekonomija. „Tarptautinės rinkos leidžia įmonėms gaminti didesnius prekių kiekius, o tai sumažina vieneto sąnaudas“. (Notteboom, Pallis, Rodrigue, 2022, p.126)

Platesnės rinkos ir dydis įmonei. Įmonės iš mažų šalių gali pasinaudoti masto ekonomija ir plėsti savo veiklą užsienio šalyse, plėsti savo gamybos pajėgumus neapsiribojant tik vietine rinka. „Puikus

pvz. yra Nestle – Šveicariško maisto kompanija, kuri savo pagrindine rinka laiko Europos, JAV ir Japonijos rinkas kartu“ (Kotabe, Helsen, 2022, p.33)

Intensyvesnė konkurencija. Konkurencingos produktų rinkos yra būtinos vietos strategijų sėkmei, nes jos stiprina paskatas diegti naujoves ir skatina naujovių sklaidą (OECD Economic Surveys: European Union 2021, 2021, p.84)

Didesnis gamybos efektyvumas - tarptautinės prekybos dėka riboti gamtos, darbo ir kiti gamybos ištekliai yra paskirstomi kiek galima efektyviau, todėl pasiekama efektyvesnė gamyba ir padidinamas darbo našumas. Didėjant turimai rinkai ir didėjant rinkos daliai, natūraliai plečiasi ir gamybos bei paslaugų pajėgumai. Galutinis rezultatas – darbininkų klasė turi daugiau darbo galimybių (www.brightoncollege.com).

Igūdžiai ir technologijų taikymas – kiekvienos šalies siekis, specializuotis ten, kas jai sekasi gaminti geriausia. Be to, labai svarbu pritaikyti pažangesnes technologijas, kad išliktum rinkoje konkurencingas. Būtent dėl to tarptautinė prekyba skatina technologinę pažangą, įmonės privalo nuolat tobulinti technologijas ir orientuotis į inovacijas.

Neabejotinai tarptautinė prekyba teikia didžiulę naudą verslui, tačiau labai svarbu įsivardinti ir iššūkius su kuriais galima susidurti siekiant išplėsti savo veiklą už sienos ribų. Atlikus tokių autorių, kaip M. Rewizorski, E. Butler, A.O. Krueger ir kitų nuomonių analizę, galima išskirti pagrindinius tarptautinės prekybos iššūkius, Vienas iš pagrindinių yra *politiniai ir teisiniai skirtumai*. Literatūroje politiniai ir teisiniai skirtumai įvardinami kaip vieni pagrindinių tarptautinio verslo iššūkių su kuriais tenka susidurti. Užsienio rinkų politinė ir teisinė aplinka skiriasi nuo vidaus rinkos. Sudėtingumas paprastai didėja didėjant šalių, kuriose vykdoma veikla, skaičiumi. Be to, politinė ir teisinė aplinka nėra vienoda daugelyje vietinių rinkų (Hutt ir Speh, 2023).

Dideli atstumai tarp skirtingų šalių. Nutolusioms valstybėms gana sunku užmegzti glaudžius prekybinius ryšius per trumpą laiką. Pirkėjai ir pardavėjai retai susitinka. Tarp užsakymo pateikimo ir prekių gavimo iš užsienio šalių yra didelis laiko tarpas, taip pat didesnis atstumas sukuria didesnes transportavimo išlaidas.

Užsienio prekyba susijusi ir su *didesne rizika* nei vidaus prekyba. Prekės gabenamos dideliais atstumais ir joms gali kilti įvairių pavojų tokių kaip jūros pavojus, stichinių nelaimių ir pan. Daugelį šių rizikų galima apdrausti, tačiau tokiu atveju ženkliai padidėja kaina.

Skirtingose šalyse kalbama *skirtinga kalba* dėl ko taip pat gali kilti sunkumų. Prekybininkai norintys pirkti ar parduoti prekes užsienyje, turi mokėti užsienio kalbą arba įdarbinti tą kalbą mokantį asmenį. Kadangi pirkėjai ir pardavėjai retai susitinka, gana sunku surinkti informaciją apie toje šalyje esančią rinką, sudėtinga patikrinti kliento kreditingumą ir verslo būklę, todėl yra *didesnė finansinė rizika*.

Neturint glaudžių santykių sunku surinkti patikimą informaciją apie užsienio rinką, nes kiekviena šalis turi savo ypatybes, reikalavimus papročius. Išsamus užsienio rinkų tyrimas yra būtinas siekiant sėkmės užsienio prekyboje. Trūkstant šios informacijos nėra galimybės numatyti paklausos ir pasiūlos sąlygų pokyčių ar naujų konkurentų atėjimo į rinką.

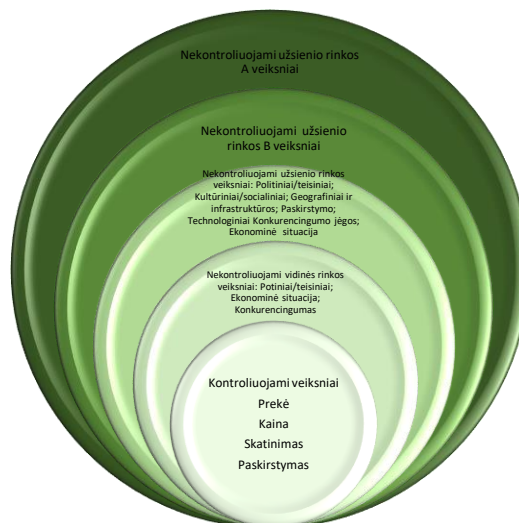
Taikomi *importo muitai ir kiti tarifai* apsaugo vidinę pramonę, tačiau apsunkina eksportuotojų ir importuotojų darbą, nes papildomai reikia pildyti dokumentus, kurie reikalauja laiko ir piniginių sąnaudų. Šalyse taip pat gali *skirtis valiuta* už kurią atsiskaitoma už prekes, o kursas, kuriuo viena valiuta gali būti keičiama į kitą nuolat svyruoja. Šis valiutos kursų svyravimas sukuria papildomą riziką, todėl pinigų pervedimas į užsienį reikalauja daug laiko ir išlaidų. Tarp prekių tiekimo ir apmokėjimo gavimo yra ilgesnis laiko tarpas, todėl eksportuotojo kapitalas lieka užblokuotas ilgesnį laikotarpį.

Intensyvi konkurencija su įvairių šalių prekybininkais – vienas didžiausių iššūkių su kuriais susiduria tarptautinė verslą plėtojanti įmonė. Norint užtikrinti produkto tinkamumą užsienio rinkoms, būtina atlikti didelius rinkos tyrimus, taip pat investuoti į reklamą bei pardavimų skatinimą.

P. Ghauri (2020) taip pat komentuoja jog vykdyti veiklą tarptautiniu mastu yra žymiai sudėtingiau nei vietinėje rinkoje. Tarptautinis verslas turi susidoroti su mažiausiai dviem nekontroliuojamo neapibrėžtumo lygiais. Neapibrėžtumą sukuria nekontroliuojami visos verslo aplinkos elementai, tačiau kiekviena užsienio šalis kurioje veikia įmonė, prideda savo unikalų nekontroliuojamų dalykų rinkinį. Paveikslėlis Nr.1 iliustruoja bendrą tarptautinės rinkos aplinką. Vidiniame apskritime išvardintos sritys, kurios yra kontroliuojamos priklausomai nuo priimamų verslo sprendimų. Antrasis apskritimas apima tuos vidinės rinkos elementus, kurie turi tam tikrą poveikį užsienio veiklos sprendimams, o išoriniai apskritimai vaizduoja užsienio aplinkos elementus kiekvienai užsienio rinkai, kurioje yra vykdoma veikla. Kiekviena užsienio rinka, kurioje įmonė užsiima verslu, kelia atskiras problemas, susijusias su kai kuriais arba visais nekontroliuojamais elementais. Taigi, kuo daugiau užsienio rinkų, kuriose veikia įmonė, tuo didesnė galima nekontroliuojamų užsienio aplinkos veiksnių įvairovė, su kuria reikia kovoti. Dažnai problemos sprendimas šalies rinkoje A netaikomas problemai šalies rinkoje B.

Be nekontroliuojamų vidaus elementų, reikšmingas netikrumo šaltinis yra nekontroliuojamos užsienio verslo vienetų skaičius. Savo šalyje veikiantis verslas neabejotinai jaučiasi patogiai prognozuodamas verslo klimatą ir pritaikydamas verslo sprendimus prie šių elementų. Tačiau užsienio rinkos nekontroliuojamų elementų vertinimo procesas dažnai apima esminį kultūrinį, politinį ir ekonominį šoką. Reikšmingiausiais nekontroliuojamais užsienio aplinkos elementais P. Ghauri (2021) įvardina politines/teisines jėgas, ekonomines jėgas, konkurencinę jėgą, technologijos lygį, paskirstymo

struktūrą, geografiją ir infrastruktūrą, kultūrinius skirtumus. Tai pagrindiniai neapibrėžtumo elementai, su kuriais turi susidoroti verslas siekdamas įsitvirtinti tarptautinėje prekyboje.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Pervez N. Ghauri ir Philip R. Cateora, 2021

1 pav. Tarptautinės prekybos iššūkiai

Reziumuojant, prekyba tarptautiniu mastu gali suteikti didžiules plėtros ir augimo galimybes, tačiau įėjimas į užsienio rinką gali būti bauginantis ir turėti nemažai iššūkių. Tarptautinės prekybos teikiama nauda yra neginčijama: iš vidaus rinkos yra išvežamos perteklinės prekės, o įvežamos tos, kurių negalima pasigaminti. Taip pat įmonės dirbdamos efektyviai ir įvertindamos savo pranašumą gauna didesnę prekybinį pelną. Tarptautinė prekyba skatina diegti vis pažangesnes technologijas, taip mažinant gamybinius kaštus, be to, vartotojai turi daugiau galimybių rinktis iš skirtingų produktų ir geriau tenkinti savo poreikius. Tačiau vykdant tarptautinę prekybą susiduriama ir su iššūkiais, kuriuos labai svarbu teisingai pasverti ir įvertinti prieš pradedant veiklą. Tai gali būti kultūriniai skirtumai, kalbos barjeras, valiutos keitimas ir infliacijos kursai, užsienio politika ir santykiai, geografinė padėtis.

1.3. Skverbimosi į tarptautinę rinką būdai

Įėjimas į naują rinką suteikia įmonėms prieigą prie naujų klientų, o tai gali teigiamai padidinti įmonės pajamas bei pelną. Tačiau norėdami tinkamai parduoti savo produktą ar paslaugą naujoje tarptautinėje rinkoje, reikia pasirinkti tinkamą skverbimosi į rinką būdą. Nepakankamai dėmesio skiriant skverbimosi į rinkas būdams, ypač pradinėje įėjimo į rinką proceso fazėmis kyla grėsmė sužlugdyti visą tarptautinės rinkos strategiją.

Paveikslėlyje Nr.2 nurodyti skverbimosi į užsienio rinkas būdai, kuriuos įvairūs autoriai (Schmid, 2008; Sekliuckienė, 2009; Tamulytė, 2014; Leeman, 2021; ir kt) aptaria savo darbuose.

Eksportas – tai tiesioginis prekių ar paslaugų pardavimas kitose šalyje (www.europa.eu) Tai turbūt žinomiausias ir paprasčiausias būdas patekti į užsienio rinką, o kartu ir mažiausiai rizikingas. Eksportas gali būti skirstomas į tiesioginį – kai įmonės pačios parduoda savo pagamintą produktą, arba netiesioginis – kai įmonė, naudojasi agentų, tarptautinių platintojų paslaugomis ir savo prekes į trečiąsias šalis parduoda per juos.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

2 pav. Įėjimo į užsienio rinką būdai

Licencijavimas leidžia kitai įmonei jūsų tikslinėje šalyje naudotis jūsų nuosavybe. Paprastai kalba eina apie nematerialų turtą, tokį kaip prekių ženklai, gamybos būdai ar patentai. Licenciatas sumokės mokestį, kad jam būtų suteikta teisė naudotis šiuo turtu. Licencija reikalauja labai mažai investicijų ir gali duoti didelę investicinę grąžą. Įmonė gali pasirinkti šį metodą, jei turi paklausų produktą, o įmonė, kuriai planuoja licencijuoti produktą, turi didelę rinką.

Franšizė – yra šiek tiek panaši į licencijavimą, nes intelektinės nuosavybės teisės parduodamos franšizės gavėjui. Tačiau franšizės gavėjas turi laikytis gana griežtų taisyklių vykdydamas savo veiklą. Franšizė reikalauja stipraus prekės ženklo pripažinimo. Gerai žinomiems prekių ženklams franšizavimas siūlo įmonėms būdą užsidirbti pelno, taikant netiesioginio valdymo metodą (Hairani, 2021)

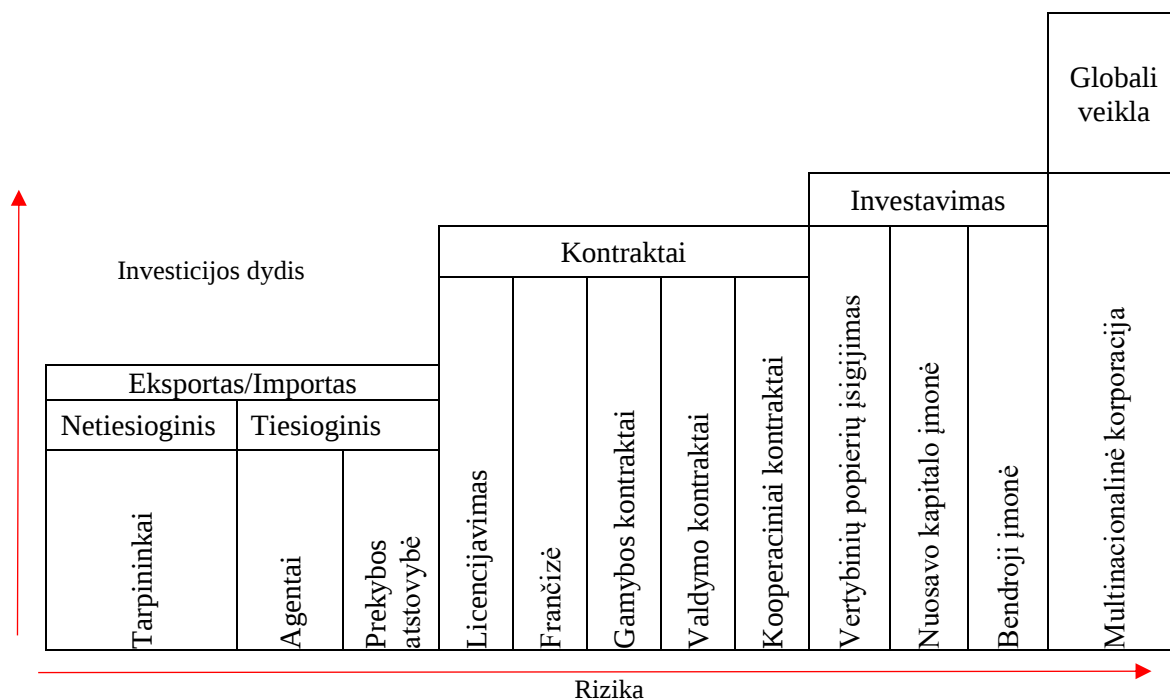
Kitas į rinką įėjimo būdas, kurį apima keitimasis idėjomis, yra *sutartys arba užsakomosios paslaugos*. Gaminio gamintojas gali sudaryti sutartį dėl gaminio gamybos su kita organizacija, kuri gamins jo vardu.

Partnerystė ir strateginiai aljansai – tai būdas kai abu partneriai investuoja pinigus, dalijasi nuosavybės teise ir dalijasi įmonės valdymu. „Strateginis aljansas apima dviejų ar daugiau įmonių susitarimą, numatant, kad dalyvaujančios šalys tam tikrą laiką bendradarbiaus tam tikru būdu, siekdamos

bendro tikslo“ (www.ecampusontario.pressbooks.pub). Paprastai užsienio partneris suteikia žinių apie naują rinką, verslo ryšius bei prieigą prie kitų šalies verslo elementų, tokių kaip nekilnojamas turtas ir įstatymų laikymasis. Norėdama nustatyti, ar aljanso metodas yra tinkamas įmonei, įmonė turi nuspręsti, kokią vertę partneris galėtų suteikti įmonei tiek materialiais tiek nematerialiais aspektais. Strateginiai aljansai ir bendros įmonės tampa vis populiarnesnis būdas įeiti į užsienio rinkas. Ši strategija leidžia įmonėms pasidalinti rizika ir ištekiais, o tai suteikia tam tikro lankstumo.

Dukterinė įmonė – nepriklausoma įmonė, priklausanti užsienio įmonei, viena iš pagrindinių tiesioginės užsienio investicijos formų. Tiesioginės užsienio investicijos reiškia oficialų verslo operacijų steigimą užsienio žemėje – gamyklų, pardavimų biurų ir platinimo tinklų kūrimą, skirtą aptarnauti vietines rinkas kitoje šalyje. Tiesioginė nuosavybė suteikia aukšto lygio operacijų kontrolę ir galimybę geriau pažinti vartotojus bei konkurencinę aplinką, tačiau tam reikia didelių išteklių ir didelio įsipareigojimo. Paprastai tai brangiausias įsipareigojimas, kurį įmonė gali prisiimti užsienio rinkai, ir tai paprastai lemia tikslinės rinkos dydis ir patrauklumas.

A.C. Shapiro ir P. Hanouna (2020) teigia, kad daugumai įmonių globalizacijos procesas nevyksta per sąmoningą strategijos projektavimą, bent jau ankstyvose stadijose, ir tai tiesiog reakcijų į įvairias grėsmes ir galimybes, atsitiktinai atsirandančias užsienyje, rezultatai. Autorių teigimu, įėjimas į tarptautinę prekybą dažniausiai prasideda eksportu ir tik vėliau atsiranda tiesioginės užsienio investicijos. A. C. Shapiro ir P. Hanouna (2020) nuomone įmonės turėtų palaipsniui didinti savo įsipareigojimą tarptautiniam verslui, kurdamos vis sudėtingesnes ir sudėtingesnes strategijas.

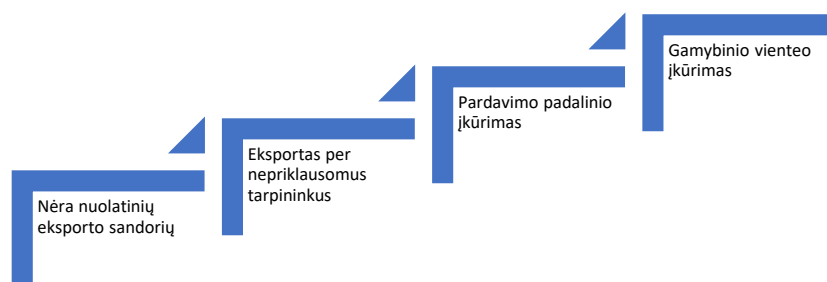


Šaltinis: sudaryta autorės pagal Alan C. Shapiro ir Paul Hanouna, 2020

3 pav. Įėjimo į tarptautinę rinką būdai vertinant riziką ir investicijos dydį

Pirmas etapas būtų eksportas, vėliau užsienio dukterinės įmonės steigimas, licencijavimo sutarčių sudarymas ir galiausiai užsienio gamybos įkūrimas (žr. 3 pav.). Šis evoliucinis požiūris į užsienio prekybos skverbimąsi yra riziką mažinantis atsakas į veiklą labai neapibrėžtoje užsienio aplinkoje. Kiekviena įmonė pasirinkusi tokį įėjimo į rinką strategijos būdą palaipsniui pereitų nuo santykinai mažos rizikos, mažos grąžos iš eksporto orientuotos strategijos prie didesnės rizikos ir didesnės grąžos strategijos, pabrėžiančios didelį tarptautinį turto ir gamybos pajėgumų panaudojimą. Be to, įmonė investuoja į informaciją, pakankamai išmokdama kiekvieną etapą, kad žymiai pagerintų savo sėkmės galimybes kitame etape.

Šią nuomonę taip pat papildė tradicinis ir vienas populiariausių internacionalizacijos modelių – „Uppsala“. „Pagal „Uppsala“ modelį firmos internacionalizacija aiškinama kaip procesas, kai įmonė nuosekliai didina savo tarptautinį įsitraukimą“. (Vabinskaitė, 2009). Tai laipsniškas procesas, kurio metu veikdama įmonė vis daugiau žino ir susipažįsta su užsienio rinka, taip didindama savo išteklius bei įsitraukimo užsienio rinkoje laipsnį. (Sekliuckienė, 2009) Remiantis šiuo modeliu, išskiriami keturi proceso etapai (žr. 4 pav.), kurių kiekvienas aukštesnis rodo vis didėjantį internacionalizavimosi laipsnį, kartu ir įsipareigojimus užsienio rinkai:



Šaltinis: sudaryta autoriaus

4 pav. Uppsala modelio etapai

Uppsala modelių stadijos rodo tai, jog įmonė palaipsniui didina išteklius bei įsipareigojimus užsienio rinkai. Šį pokytį lemia vis geresnis rinkos pažinimas. Pirmame etape, siekiant kuo mažesnių rizikų neįgyjama jokios su rinka susijusios patirties. Antrame etape, įmonė turi šaltinį per kurį stengiasi susipažinti su naująja rinka bei jos sąlygomis, tačiau pati informacija yra gana paviršutiniška. Įkūrus pardavimo padalinį, įmonė stengiasi diferencijuoti savo veiklą bei užimti platesnę rinkos dalį, taip pat siekiama gauti daugiau patirties, pradedama išsamiai analizuoti rinką, priimant sprendimus remtis turimais rinkos rodikliais. Anot Uppsalos internacionalizacijos modelio autorių (Johanson ir Wiedersheim-Paul), kompanijos savo tarptautinę veiklą užsienyje pradeda nuo geografiškai artimų rinkų ir tik tada palaipsniui prasiskverbia į tolimesnes rinkas (Sekliuckienė, 2009).

Skverbimosi į užsienio būdo pasirinkimas – svarbus strateginis tarptautinės kompanijos sprendimas. Mokslininkai, kurie išsamiai gilinasi į tarptautinio verslo valdymo problematiką įvardina skirtingus įsiskverbimo į naujas rinkas būdus. Pagrindinis veiksnys, į kurį reikia atsižvelgti einant į naują rinką, tai tinkamai pasvertas ir įvertintas įsiskverbimo būdas. Renkantis įėjimo į rinką strategiją, svarbu įvertinti kiekvienos strategijos teikiamus privalumus ir trūkumas, taip pat tai susieti su įmonės tikslais. Įmonės neturinčios rinkoje jokios patirties, turėtų svarstyti vienas strategijas, ir tik kaupiant žinias bei didinat savo patirtį naujoje rinkoje, verta apsvarstyti kitus įėjimo į rinką strategijos būdus. Įsipareigojimų didinimas, priklauso nuo rinkos išmanymo ir jau turimų įsipareigojimų rinkai. Ir atvirkščiai – žinių apie rinką įmonė įgyja vykdydami esamą veiklą ir tada nusprendžia didinti turimus įsipareigojimus.

1.4. Įėjimo į užsienio rinką strategijos formavimo etapai

Prieš pradėdant formuoti ir nagrinėti įmonės įėjimo į užsienio rinką strategijos procesą, pirmiausia reikia išsiaiškinti pačią strategijos sampratą. „Strategijos sąvoka yra sena ir kildinama iš graikų kalbos žodžio „*strategos*“, reiškiančio meną ar mokslą būti generolu, kuris turėjo mokėti planuoti ir imtis veiksmų, pavyzdžiui, vadovauti armijai, apsaugoti miestą nuo užpuolimo, nustatyti išteklių tiekimo tvarką, tvarkyti armijos santykius su gyventojais, politikais ir t.t.“ (Gražulis, 2008). Strategija kaip vienas iš organizacijos ir įmonių valdymo priemonių tapo aktualus tik 1960 metais. (MacKay ir kt., 2020). „Tarptautinių žodžių žodyne“ (2023) strategijos apibrėžimas pateikiamas kaip bendrasis kovos arba kitokios veiklos planas. S. Valentinavičius (2009) savo straipsnyje strategiją apibūdina kaip „apgalvotą ir ilgalaikę organizacijos plėtros kryptį bei apibrėžtam laikotarpiui veiklos veiksmų sistemą, kuri sudaro galimybes organizacijai įgyvendinti jos tikslus ir yra pagrįsta remiantis jos veiklos sritimis ir formomis, vidiniais ištekliais bei pozicija išorinėje aplinkoje“. O J. Kourdi (2009) teigia, jog verslo strategija – tai planas, pasirinkimai ir sprendimai, kuriais vadovaujantis įmonė siekia didesnio pelningumo ir sėkmės. A. Vasiliauskas (2006) strategiją įvardina kaip sprendimų visumą, kuri apibrėžia organizacijos svarbiausius ateities tikslus ir veiksmus bei priemones tiems tikslams pasiekti. V. Bagdžiūnaitė (2005) teigia jog „strategija tai bendras veiklos planas, kuris numato bendrus veiklos tikslus bei jos įgyvendinimo veiksmus bei priemones tam tikram laikotarpiui“.

B. Melnikas (2008) pardavimų strategijos sukūrimą įvardina kaip vieną svarbiausių aspektų, lemiančių įmonės veiklos sėkmę. Anot jo, norint pasiekti tikslus, būtina organizuoti veiklą kryptingai ir tikslingai. Strategija yra glaudžiai susijusi su prognozavimu. Prognozavimą galima laikyti viena iš svarbiausių sudedamųjų strategijos dalių. V. Pranulio (2007) nuomonė, jog tarptautinės marketingo strategijos parengimas nors ir yra sudėtingesnis nei vietinėms rinkoms skirta strategija, tačiau yra būtinas. Ir nors, anot jo, nemažai tyrėjų mano, jog tyrimai atliekami keliose šalyse, savo turiniu ir esme yra tokie patys kaip ir nacionaliniai tyrimai, tačiau užsienio rinkos tyrimus lydi didesnė nežinomybė bei rizika.

Boriss Melnikas ir kt. (2008) išskiria tris pagrindinius strateginio planavimo etapus:

-strateginė analizė – apimanti organizacijos išorinės aplinkos ir išteklių analizę bei prognozavimą;

-strategijos kūrimas – pagrindinių įmonės organizacijos tikslų apibrėžimas ir strateginių alternatyvų parengimas bei jų vertinimas bei galutinio sprendimo priėmimas;

-strategijos įgyvendinimas – tai užduočių vykdytojams rengimas, išteklių paskirstymas ir biudžetų planavimas, apskaitos ir kontrolės procedūros.

V. Bagdžiūnaitė (2005) išskiria tokius strateginio proceso etapus: a) misija; b) tikslai; c) išorinės aplinkos analizė ir vertinimas; d) silpnybių ir stiprybių tyrimas; e) strateginių alternatyvų analizė; f) strategijos parinkimas; g) strategijos įgyvendinimas; h) kontrolės ir strategijos vertinimas.

J.M. Brysonas (2004) strategijos rengimą apibūdina kaip procesą, sudarytą iš aštuonių žingsnių. Anot jo strategijos rengimo procesas apima a) veiklos krypties nustatymą, b) vidinį ir išorinį vertinimą, c) svarbiausių suinteresuotų asmenų nustatymą, d) pagrindinių problemų nustatymą, e) kiekvienos problemos sprendimų strategijos parengimą, f) sprendimų priėmimą.

Kompanijos, siekdamos plėsti savo veiklą, turi aiškiai identifikuoti kitų šalių rinkų įsisavinimo etapus, kad priimtas sprendimas būtų racionalus ir ilgalaikėje perspektyvoje būtų naudingas (Sekliuckienė, 2009). Anot A. Foglio, (žr. 5 pav.) įmonė vykdanči veiklą vietinėje rinkoje, visų pirma priima sprendimą apie plėtrą tarptautiniu mastu. Šiame etape įmonė vertina savo galimybes, tarptautinės prekybos poreikį. Vėliau – atlieka tarptautinės rinkos tyrimus, kurie apima konkurentų, verslo aplinkos, infrastruktūros bei šalies ypatumų vertinimą, informacijos rinkimą, jos sisteminimą bei analizę. „Tarptautinės rinkos segmentavimas reikalingas norint tiksliai nustatyti vartotojų segmentą, o produktas pozicionuojamas pritaikant jį specialiai tarptautinei rinkai“. (Melnikas ir kt. 2008).



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal Melniko B. ir kt. šaltinį (2008).

5pav. Tarptautinio marketingo strategijos procesas pagal A.Foglio

A. Foglio įėjimo į užsienio rinką strategiją papildė ir Stonhouse (2000) strategijos formavimo procesas, kuris nurodo, jog pirmiausia reikia nuspręsti, į kokias šalis, į kokius rinkos segmentus plėsti savo veiklą, kokios plėtros strategijos ir strateginės orientacijos bus priimtinausios kompanijai (Sekliuckienė, 2009). Kitaip sakant, siekdamas užimti poziciją šiandieninėje konkurencinėje rinkoje, įmonės turi turėti aiškią prekės strategiją (Nguen Hoang Tien, 2020). Analizuojant strategines užsienio šalių rinkų įsisavinimo alternatyvas, labai svarbu ištirti kompanijos valdymo koncepciją bei strateginę orientaciją. Įvertinti globalią verslo aplinką bei konkurencinę tarptautinės kompanijos poziciją ir konkurencinio pranašumo šaltinius. Nustatyti organizacijos išteklius ir kompetencijas, globalios veiklos grandinę, kuri geografiškai išskaidytų veiklų koordinavimą bei integraciją.

Žvalgantis naujų galimybių rinkose labai svarbu atlikti marketingo tyrimus (Pranulis, 2007). Anot V. P. Pranulio (2007) tyrimai padeda geriau pažinti ir suprasti rinką bei jos segmentus, pasirinkti tikslines rinkas ir atsižvelgiant į jų ypatumus priderinti savo prekes, paslaugas, nustatyti tinkamas kainas, parinkti paskirstymo kanalus ir tarpininkus, parinkti, projektuoti ir vykdyti rėmimo veiksmus. Vykdam tyrimus atliekama rinkos ir jos segmentų žvalgyba, naujų prekių bandymai. Ištyrus perspektyvas, aplinkos sąlygas ir firmos galimybes, planuojama strategija. (Kriaučionienė ir kt., 2006). Strateginis planas tarsi nubrėžia liniją, kurios įmonė numato laikytis siekdama savo tikslų. (Pranulis, Pajuodis, ir kt. 2007). Autoriai, tokie kaip V. Pranulis, A. Pajuodis, M. Kriaučionienė, R. Urbanskienė, R. Vaitkienė, S. Urbonavičius, R. Virvilaitė savo darbuose teigia, jog verslo praktikoje tenka priimti strateginės ir taktinės reikšmės sprendimus. Ilgalaikiams ketinimams vykdyti svarbu strateginio pobūdžio sprendimai, kuriais siekiama išlikti versle, gauti pakankamai pelno, sukurti gerą savo įvaizdį ar didinti pirkėjų lojalumą. Strateginis planas tarsi nubrėžia liniją, kurios įmonė numato laikytis siekdama savo tikslų (ne mažiau 3-5 metus), tačiau to nepakanka, kad būtų galima paskirstyti kasdienės užduoties įmonės padaliniais ar atskiriems darbuotojams. Tai numato trumpalaikis planas, kuris dar kitaip vadinamas taktiniu. Taktinio valdymo požiūriu taip pat svarbu turėti informacijos apie pirkimų įpročius, įsitikinimus, prioritetus, kad būtų galima operatyviai prisiderinti prie vartotojų ir išsilaikyti konkurencinėje kovoje.

Formuojant tarptautinės kompanijos strategiją ir siekiant nuspręsti, kurioje rinkoje konkuruoti, svarbu identifikuoti įmonės strateginius tikslus. Vienas žinomiausių tarptautinio verslo srities autorių Ghoshal (1987), išskiria tris pagrindinius tarptautinio verslo strateginius tikslus t.y. operacijų efektyvumas, rizikos valdymas bei inovacijos ir mokymasis. Tarptautinių operacijų efektyvumas kaip strateginis tikslas reiškia, kad kompanija siekia koordinuoti savo pagrindines veiklas, kad būtų pasiektas žemiausių kaštų efektyvumas. (Sekliuckienė, 2009). Veikla skirtingose šalyse padeda valdyti rizikas, tokias kaip valiutos, politinės, žaliavų įsigijimo ir pan. Siekis įgyti patirties mokantis iš skirtingų visuomenių bei kultūrų skatina įmonėse inovacijas.

Apibendrinant strategijos formavimo etapus, galima teigti, kad kiekviena strategijos ir veiklos programa yra aplinkos bei rinkos pažinimo ir reagavimo į ją išraiška. Strategijos pasirinkimui turi įtakos tokie veiksniai, kaip vidinė aplinka (vartotojas, produktas, kaina, rėmimas, vieta (4P); marketingo analizė, planavimas ir įgyvendinimo kontrolė ir išorinė aplinka (rėmėjai, visuomenė, konkurentai, demografinė-ekonominė aplinka, technologinė-gamtos aplinka, socialinė-kultūrinė aplinka, politinė-teisinė aplinka). (Kriaučionienė ir kt., 2006). Tik nuo to kaip šie faktoriai bus panaudoti ir apjungti priklausys kokia strategija gali būti sukurta.

2. TYRIMO METODAI IR JŲ TAIKYMAS

Siekiant kuo išsamiau ir informatyviau išnagrinėti UAB Kurana įėjimo į Švedijos rinką galimybes, padėsiančias plėtoti įmonės veiklą užsienio rinkoje, toliau baigiamajame darbe atliekamas empirinis tyrimas. Norint gauti optimalius rezultatus vertinant tyrimą buvo integruoti kiekybiniai ir kokybiniai duomenų rinkimo ir analizės metodai.

Tyrimo objektas - įėjimo į Švedijos rinką strategija.

Tyrimo tikslas - surinkti aktualią informaciją, reikalingą UAB Kurana įėjimo į Švedijos rinką strategijos formavimui.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti išsamią UAB Kurana įmonės veiklos analizę;
2. Atlikti Švedijos rinkos analizę;
3. Atlikti įmonės potencialių klientų ir konkurentų analizę;
4. Pritaikius pasirinktus tyrimo metodus pristatyti ir įvertinti gautus tyrimo rezultatus.

Visi strategijos formavimo sprendimai bei procesai grindžiami rinkos tyrimų metu surinkta informacija. Įmonės, siekiančios plėtoti savo veiklą užsienio rinkoje, turi atsižvelgti į verslo aplinką ir galimus jose pokyčius. Rinkose pokyčiai vyksta nuolat, tad organizacija, kuri nesugeba laiku jų identifikuoti ar laiku į juos sureaguoti, rizikuoja patirti nesėkmę ar susidurti su verslo problemomis. Atliekant užsienio rinkos tyrimus strategijos formavimui taikomi trys pagrindiniai metodai, kurie naudojami išoriniai ir vidiniai verslo aplinkai tirti, taip pat konkurencingumui vertinti: M. Porterio penkių jėgų modelis, SSGG analizė – atskleidžianti įmonės vidinius aplinkos veiksnius, bei PEST analizė – skirta išoriniams aplinkos veiksniams vertinti. Atliekant UAB Kurana įėjimo į Švedijos rinkos galimybių tyrimą, integruojant šiuos tris metodus buvo atlikta kokybinė ir kiekybinė duomenų analizė, siekiant kuo išsamiau susidaryti organizacijos situacijos vaizdą bei sukurti sėkmingą įėjimo į užsienio rinką strategiją.

Tyrimo eiga. Tyrimas buvo vykdomas nuosekliai, pagal iš anksto apibrėžtus etapus:

Pirmasis etapas: Šio etapo uždavinys išanalizuoti UAB Kurana veiklos ir gamybos potencialą, kuris yra labai svarbus norint objektyviai įvertinti įmonės pasiruošimą įeiti į užsienio rinkas bei padėti pasiekti numatytus tikslus. Tyrimo pradžioje išanalizuota UAB Kurana pagrindinė veikla, pristatyta įmonės vizija bei misija. Vėliau analizuojami įmonės gamybos pobūdis, apimtis, gaminami produktai bei gaminamų produktų potencialas.

UAB Kurana įmonės veiklos vertinimui buvo taikoma *dokumentų turinio analizė* bei *diskusijos (ang. focus) grupės interviu* metodas.

Taikant dokumentų turinio analizę pagrindiniai informacijos šaltiniai buvo vidiniai ir išoriniai UAB Kurana įmonės dokumentai, metinės veiklos ataskaitos, internetiniai puslapiai, periodiniai

leidiniai. Šiuo analizės metodu buvo stengiamasi įvertinti įmonės būklę ir pasiruošimą įėjimui į užsienio rinką. Taip pat analizės metu gauti duomenys buvo lyginami su vėliau atlikta SSGG analize ir jos metu gautais rezultatais.

Grupės diskusijos (angl. *focus grupė*) metodas. Literatūroje grupės interviu metodas apibrėžiamas, kaip tikslingai struktūruota diskusija siekiant surinkti dalyvių išvalgas tiriamuoju klausimu neutralioje aplinkoje. (Krueger, 2000). Grupių interviu metu surenkama bendra, o ne individuali nuomonė, todėl fokus grupės gali būti naudojamos įvairių priemonių ar reiškinių tobulinimui ir vertinimui, planavimui, poreikio nustatymui. Siekiant kuo platesnio įmonės vertinimo, tyrimui atlikti buvo atrinkti 7 įmonės darbuotojai iš įvairių skyrių:

1 lentelė Diskusijos grupės dalyvių sąrašas

Pareigos	Atsakomybės
Verslo vystymo direktorė	Naujų projektų vystymas, naujų rinkų užėmimas
Gamybos vadovas	Gamybiniai procesai ir sklandus nenutrūkstamas gamyklos darbas.
Kokybės skyriaus vadovas	Produkto kokybė
Pardavimų vadybininkas	Bendravimas su klientais ir klientų produktų ir paslaugų pasitenkinimas
Finansų skyriaus vadovas	Finansiniai klausimai
Pirkimų vadybininkas	Etanolio gamybai reikalingų žaliavų supirkimas
Projektų vadovas	Naujų technologinių procesų diegimas gamykloje bei darbo efektyvinimas

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Diskusijos metu buvo siekiama, kad atrinkti žmonės turėtų skirtingas patirtis ir diskusija galėtų apimti platesnį vaizdą, pažvelgiant ir analizuojant įmonę iš įvairių sričių.

Atliekant grupės diskusiją, buvo remiamasi SSGG analizės metodu. SSGG analizė išryškina įmonės stiprybes ir silpnybes, bei galimybes ir grėsmes. SSGG analizės metu vertinami keturi verslo aspektai taip siekiant sumažinti nesėkmės tikimybę, parodyti ko trūksta ir padėti pašalinti pavojus, kurie priešingu atveju galėtų užklupti netikėtai. Išanalizavus tokių autorių kaip A.Vasiliauskas, S. Valentinavičius, D.Teoli ir kt. nuomones buvo sudaryta pagrindinių klausimų lentelė, kuria remiantis buvo atlikta grupės diskusija. (žr. 2 lentelė) Lentelėje pateikiami klausimai į kuriuos rekomenduojama atsakyti norint sėkmingai atlikti analizę.

2 lentelė. SSGG analizės pavyzdys

STIPRYBĖS	SILPNYBĖS
Kokios vertybės skatina jūsų verslą? Kokius išteklius turite? Ką jūs darote geriau nei konkurentai? Ką klientai vertina jūsų produkte? Kokius pranašumus turi jūsų darbuotojai?	Ko trūksta? Kokias verslo/projekto sritis reiktų tobulinti? Kokių pranašumų jūsų įmonei trūksta? Ką konkurentai daro geriau, nei jūs? Kokie darbo personalo ir produkto trūkumai? Kokie vidiniai veiksniai trukdo verslo sėkmei?
GALIMYBĖS	GRĖSMĖS
Ar ekonominiai/politiniai veiksniai padeda vystytis jūsų verslui? Kokie išoriniai veiksniai gali suteikti jums pranašumo? Kaip rinkos svyravimai gali padėti jums? Ar galimybės laikinos ar ilgalaikės?	Kas yra jūsų konkurentai? Kokios rinkos sritys yra pavojingiausios jūsų verslui? Kokios tendencijos ir veiksniai gali neigiamai paveikti jūsų verslą? Ar yra rinkoje produktų/paslaugų, kurie veikia jūsų produktus/paslaugas neigiamai?

Šaltinis: sudaryta autoriaus, remiantis literatūros analize

Pagal A.Vasiliausko (2006) rekomendacijas sudarant SSGG analizę patartina vengti pernelyg didelės detalizacijos, taip pat kiekvieną veiksnį būtina pakomentuoti, atskleidžiant jo esmę. Organizacijos stiprybes ir silpnybes tikslinga susieti su svarbiausiais sėkmės veiksniais ir konkurencijos aspektu, reikia realistiškai vertinti savo paties bei konkurentų stiprybes ir silpnybes.

Įmonės stiprybės, tai didžiausi jos pasiekimai, kurie suteikia papildomas galimybes pasinaudoti unikaliais ištekliais, pažangiausių technologijų naudojimo patirtimi ir t.t. Galimybės - tai palankios rinkoje sąlygos, kuriomis pasinaudodama įmonė gali didinti savo pranašumus. Į silpnybes labai svarbu atsižvelgti, nes tai gali būti kokio nors reikšmingo veiklai veiksnio trūkumas, pvz. prastas aptarnavimas, nepakankama kokybė ir iš karto lemti nesėkmę. Grėsmė – tai būsimi įvykiai, kurie gali padaryti neigiamą poveikį įmonės tolesnei veiklai, pvz. naujų konkurentų rinkoje pasirodymas.

Diskusijos grupės tyrimas buvo atliekamas UAB Kurana posėdžių salėje. Tyrimo trukmė ~ 2 val. Pirmiausia tyrėjas pateikė tyrimo pristatymą bei susitikimo tikslą dėl ko buvo sukviesti visi dalyviai. Vėliau buvo apžvelgiamas kiekvienas SSGG analizės punktas pagal iš anksto paruoštą lentelę ir grupės dalyviai generavo savo idėjas bei teikė pastebėjimus. Visos idėjos buvo užrašomos ant lentos. Remiantis diskusijos grupės metu paruoštais užrašais, tyrėjas parengė kiekvieno aptarto punkto apibendrinimą, palygino jį su dokumentų analizės metu gautais duomenimis ir įvertino svarbiausius punktus, esmines nuomones, kurios buvo išsakytos dalyvių. Ištyrus įmonės galimybes, pavojus, silpnąsias ir stipriąsias puses, buvo sudaryta matrica išskiriant 4 pagrindines strategijas: organizacijos stipriųjų savybių naudojimas galimybėms realizuoti; silpnųjų savybių neutralizavimas, naudojantis galimybėmis; stipriųjų savybių naudojimas pavojams išvengti ir silpnųjų firmos savybių stiprinimas.

Antrasis etapas: Atliekant Švedijos rinkos analizę buvo remtasi PEST metodu. Atliekant šią analizę pirmiausia buvo atlikta statistinių duomenų bei dokumentų analizė, rasta informacija apie potencialius klientus, atlikta demografinių bei kitų statistinių duomenų analizė. Vėliau, remiantis rasta

duomenimis buvo organizuojamas ekspertų interviu, kurių metu buvo stengiamasi išsiaiškinti išorinių aplinkos veiksnių įtaką planuojamai veiklai, taip pat konkurencinę aplinką.

PEST metodas -vienas populiariausių ir labiausiai žinomų metodų siūlomas politinių, ekonominių, socialinių bei technologinių veiksnių analizei. Tai dažniausiai taikoma makroaplinkos analizės technika, kuri yra orientuota į išorinės aplinkos veiksnius. PEST analizė būtina ruošiantis kurti įmonę užsienio šalyse ar plečiantis į kitas rinkas. Įmonės, siekiančios sėkmės, privalo sugebėti nuolat atsižvelgti į besikeičiančią aplinką bei numatyti galimų išorinių veiksnių poveikį, numatomas grėsmes ir galimybes.

3 lentelė PEST analizės metodas

P politinis	Vyriausybės politika Vyriausybės kadencija ir kaita Prekybos politika Vietos teisės aktai (esami ir būsimi) Tarptautinė teisė Reguliavimo institucijos ir procesai Finansavimas, dotacijos ir iniciatyvos; Lobistinės grupės Fiskalinė politika Nacionalinės paskatos verslui Leidimai ir licencijavimas Skaidrumas ir korupcijos kontrolė
E ekonominiai	Vietinė ekonomika Tarptautinė ekonomika Ekonomikos tendencijos, infliacija Įmonių apmokestinimas produkto apmokestinimas ir muitai Ekonominių ciklų sezoniskumas Rinkos ir prekybos ciklai Paskirstymo kanalai ir prieiga prie rinkų BVP, Vartotojų perkamoji galia Palūkanos ir valiutų kursai
S socialiniai	Demografiniai rodikliai Psichografija ir gyvenimo būdas Vartotojų suvokimas apie prekės ženklus, produktus Vartotojų elgesys perkant Reklamos ir viešųjų ryšių poveikis Nuomonės formuotojai, sektiniai pavyzdžiai Rasinė, etninė, religinė įtaka
T technologiniai	Naujos medžiagos, mašinos, programinė įranga ir elektroninių verslo procesų palaikymas Procesų naujovės Mechaninių procesų naujovės produkto dizaino naujovės Nauji platinimo kanalai Kainodaros naujovės Technologijos įtaka gaminio projektavimui, gamybai, paskirstymui, kainodarai ir vartojimui

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Prieš įėjimą į užsienio rinką, įmonės turi labai išsamiai išanalizuoti tos šalies socialinę, teisinę, ekonominę ir politinę aplinką. PEST yra galingas ir plačiai naudojamas įrankis strateginei rizikai suprasti (Sammut-Bonnici, Galea, 2019)

Taikant PEST analizės metodą tyrėjui vienas svarbiausių tikslų buvo nustatyti politinius ir teisinius veiksnius, kurie gali daryti poveikį vykdomai veiklai. Tai, kiek politikos formuotojai gali kištis į komercinę aplinką, yra esminis veiksnys atliekant PEST analizę. Prekybos, mokesčių, darbo aplinkos teisės aktai yra veiksniai, į kuriuos reikia atsižvelgti. Esant visuotiniams rinkimams, gali būti svarbių vyriausybės politikos pasikeitimų, kurie lemtų naujų įstatymų atsiradimą arba senųjų pakeitimą, o tai gali būti labai svarbu vykdomai veiklai (Perminienė, 2001). Negana žinoti savo šalies įstatymus, pradedant veiklą kitoje šalyje, reikia gerai išmanyti ir tos šalies įstatymus, pasikeitimus Europos Sąjungos teisėje (Perminienė, 2001). Politinė užsienio šalies padėtis taip pat turi įtakos ir strategijos pasirinkimui. Kuo ramesnė ir stabilesnė politinė padėtis valstybėje, tuo sudėtingesni ir brangesni skverbimosi į tokią rinką būdai gali pasiteisinti. (Žukauskas, 2008). Organizacijoms naudinga atidžiai įvertinti nacionalinės politikos sritis, kurios gali turėti reikšmingos įtakos įmonės strategijai, apimti fiskalinę politiką, nacionalines paskatas įmonėms, planavimą ir leidimų išdavimą, licencijavimo ir naujų produktų, procesų ir paslaugų patvirtinimo procedūras. Nuolatinis kai kurių ar visų veiksmų stebėjimas tampa labai svarbus, siekiant užtikrinti, kad įmonės taikoma strategija atitiktų politikos aplinką. Dideli politiniai klimato pokyčiai gali sukelti didelių rinkos ar pramonės struktūros ir veiklos pokyčių. (Sammut-Bonnici, Galea, 2019). Tyrimo metu, atliekant politinės ir teisinės aplinkos analizę buvo atliekama dokumentų turinio analizė, taip pat vėliau užduodami su tuo susiję klausimai ekspertų interviu metu.

Ekonominiai veiksniai tiek šalies, tiek tarptautiniu lygiu susiję su šalies ūkiu, kuriame organizacija veikia raida. Jie ryškiausiai daro įtaką rinkos ar ūkio šakos pelningumui ir bendram patrauklumui. Tai svarbiausių šaliai gamybos veiksnių ir šalyje pagamintos produkcijos realizavimo pasaulinės ir regioninių rinkų tyrimai, apimantys tarptautinės prekybos apyvartos didėjimą, kainas, prekybos režimą ir konkurenciją (Vasiliauskas, 2008). Populiariausias naudojamas šalies ūkio ar konkretaus pramonės sektoriaus ekonominės veiklos rodiklis yra bendras vidaus produktas (toliau BVP) vienam gyventojui (Sammut-Bonnici, Galea, 2019). Šis rodiklis dažnai matuojamas pagal perkamosios galios paritetą, kad būtų galima teisingai palyginti įvairias šalis. BVP rodiklis ypač naudingas toms pramonės šakoms, kurios turi didelį pajamų elastingumą: statyba, juvelyrika, lažybos, kosmetika ar įvairios kitos prabangos prekės. Kitose šalyse BVP yra atsparesnis svyravimams. Maisto produktai, sveikatos paslaugos ar kasdienio būtinumo prekės paprastai apima tai. Siekiant išsiaiškinti Švedijos ekonominę padėtį taip pat buvo atlikta statistinių BVP duomenų analizė.

Ekonominiai veiksniai turi kritinę svarbą verslui ir jiems gali būti teikiama pirmenybė nusprendžiant plėtoti verslą. (Žukauskas, 2008). Kuriant įėjimo į tarptautinę rinką strategiją svarbu suprasti ir įvertinti ar ekonominė šalies būklė į kurią ketinama įeiti yra augimo, ar laikinos depresijos fazėje. Jei šalies ekonominiai rodikliai rodo prastą ekonomikos augimą, palyginti su kitomis šalimis, tai gali būti pagrindinė paskata įmonėms planuoti investicijas kitose šalyse. Anot P. Žukausko (2008) labai

svarbu įvertinti ir vyriausybės vykdomą ekonominę politiką susijusią su nedarbu, infliacija, darbo užmokesčiu, valiutos kursu ar palūkanomis. Šie veiksniai turi strateginę įtaką kiekvienam verslui ir gali daryti ženkliai įtaką, pvz. didelė palūkanų norma turės įtaką, kai įmonės norės skolintis pinigų. Dideli atlyginimai gali neigiamai paveikti įmonės sąnaudas, o valiutų kursų pasikeitimai gali turėti didelį poveikį medžiagų ir eksporto kainoms. Analizuojant ekonominius veiksnius tyrimo metu buvo siekiama įžvelgti aiškų elgsenos modelį tarp ekonomikos ir pramonės dinamikos, nustatyti veiksnius, kurie gali daryti esminę įtaką vykdomai veiklai.

PEST analizės srityje taip pat būtina kruopščiai ištyrinėti socialines, kultūrines, bei gamtos apsaugos problemas, kadangi vis didėjantys gamtos apsaugos reikalavimai ir standartai vis labiau riboja šalyse vykdomą veiklą bei ekonominę plėtrą. Sammut Boniki (2020) savo straipsnyje komentuoja, jog socialinės tendencijos diktuoja darbo modelius ir nuostatas, vartotojų skonį ir pageidavimus bei tam tikrą produkto ar paslaugos paklausos tipą, formą ir apimtį. Šią nuomonę iš dalies antrina ir P. Žukauskas (2009), kuris teigia, jog socialiniai veiksniai yra labai svarbūs ir juos būtina įtraukti į analizę. Anot jo, tai problemos, susijusios su socialiniu mobilumu, požiūriu į laisvalaikį, gyvenimo stiliaus ir tradicijų diferenciacija, vartojimo požiūriu. Dažnu atveju tos pačios prekės, kurios yra labai populiarios vienoje šalyje, gali visai neatitikti kitos šalies poreikių. Socialinės aplinkos tyrimo metu buvo stengiamasi nustatyti, ar siūlomas UAB Kurana produktas atitinka klientų lūkesčius, ar gamybos procesas nepažeidžia gamtos apsaugos reikalavimų ir standartų.

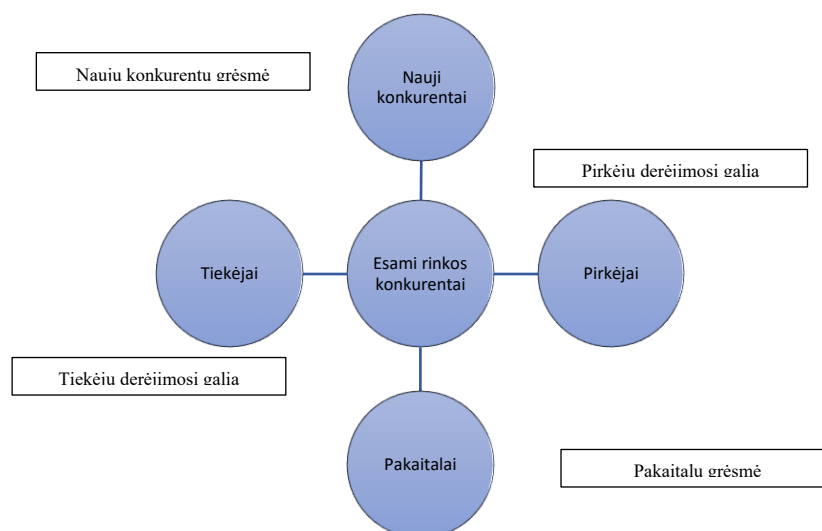
Svarbiausias šiuolaikinės ekonomikos plėtros veiksnys yra praktiškai pritaikytos žinios arba mokslo ir technologijos plėtra. Technologiniai proveržiai gali reikšti kai kurių pramonės šakų žlugimą arba sukurti naujų galimybių. Pvz. internetas ir elektroninė prekyba panaikino ar bent jau sumažino įvairių tarpininkų poreikį. Kelionių pramonėje vartotojai tapo savo kelionių agentais. Mažmenininkai stebi konkurencijos didėjimą, nes susiduriama su internetinių parduotuvių iš viso pasaulio konkurencija. Verslo požiūriu technologija gali būti naudojama siekiant išnaudoti konkurencinį pranašumą ir įmonės galėtų gaminti pigesnę, geresnę prekę, turėti geresnę prieigą prie klientų, užtikrinti produkto kokybę ir pan. Sparčiai besikeičiančios technologijos lemia, jog įmonės turi išlikti budrios ir nuolat atnaujinti informaciją apie bet kokius technologijų pokyčius pramonėje ir žinoti, kaip jie gali turėti įtakos jos patrauklumui ir pelningumui ateityje.

Trečiasis etapas: Konkurencinio pranašumo analizei buvo pasirinktas ekspertų interviu metodas. *Eksperto interviu* dalyvis – kokios nors srities profesionalas, žinovas, turintis išskirtinių (specifinių) žinių ir patirties savo srityje. Atliekant ekspertų interviu ir siekiant kuo daugiau informacijos gauti apie Švedijos industrinio etanolio rinką buvo pasirinkti ilgametę patirtį turintys įmonių vadovai bei komercijos direktoriai, kurie veikia šioje rinkoje ir geriausiai ją išmano.

Tyrėjas pasitelkdamas internetą surado aštuonias įmones Švedijoje, užsiimančias stiklų ploviklio gamybos veikla bei išsiuntė užklausas el. paštu. Išsiųstuose laiškuose atsispindėjo tokia informacija kaip

trumpas UAB Kurana įmonės pristatymas, pagrindinės veiklos sritys, siūloma produkcija, papildomai pridėta nuoroda į įmonės internetinį puslapį. El. laiško tikslas buvo trumpai pristatyti savo įmonę ir taip pat užmegzti ryšį dėl galimo tolimesnio bendradarbiavimo. Vėliau komunikacija su klientais buvo tęsiama elektroniniu paštu. Išsiaiškinus su potencialiais klientais, jog bioetanolio produkto kokybė yra priimtina, toliau tyrėjas tęsė komunikaciją. Tolimesniam santykių užmezgimui su kiekvienu potencialiu klientu buvo suorganizuoti pirminiai pokalbiai, kurie vyko MS Teams platformoje. Susitikimui buvo skirta 30-45min. Pagrindinis susitikimo tikslas buvo susipažinti ir trumpai bei bendrai papasakoti apie save, taip pat susiderinti laiką dėl susitikimų akis į akį bei planuojamo atlikti interviu. Dėl susitikimų buvo susitarta su keturiomis didžiausiomis įmonėmis, kurios parodė susidomėjimą.

Konkurencinės aplinkos tyrimas buvo atliekamas remiantis M. Porterio penkių jėgų modeliu (žr. 6 pav.) ir dėmesys buvo skiriamas Švedijos rinkos gilesnei analizei. Taikant penkių jėgų modelio principą stengiamasi išnagrinėti naujų konkurentų įėjimo galimybes, vartotojų (pirkėjų) perkamąją galią, tiekėjų derėjimosi galią bei substitutų baimę. Klausimyno gairės pateiktos Priede Nr.1.



Šaltinis: sudaryta autoriaus

6 pav. M.Porterio 5 jėgų modelis

Tyrimo metu, buvo apklausti keturi didžiausi Švedijos stiklų ploviklio gamintojai, kurie plėtoja savo veiklą šalyje ir yra potencialūs UAB Kurana klientai. Kalbinant tyriamuosius-ekspertus buvo naudojamas klausimynas-gairės, kuriuo remiantis atliekamas iš dalies struktūruotas interviu. Iš dalies struktūruoto interviu metu iš anksto apsvaistomos pagrindinės pokalbio temos, kurias reikia aptarti, ir svarbiausi kiekvienos temos klausimai. Tačiau klausimyno struktūra yra lanksti, ji reaguoja į realaus interviu eigą. Pagal ją gali keistis užduodamų klausimų tvarka, jų formuluotės, kilti papildomų klausimų ir pan. (Gaižauskienė, I., Valavičienė, N. 2016)

Remiantis M. Porterio modeliu, galime teigti, kad veiklos pasisėkimui didžiausią įtaką daro šios penkios pagrindinės jėgos bei jų sąveika: nauji konkurentai, pakaitalai, pirkėjai, tiekėjai bei jau rinkoje esantys konkurentai. (Mitkutė, Nagreckaitė, 2005). Norint įgyti konkurencinį pranašumą bei sumažinti trūkumus verta labai atidžiai išanalizuoti kiekvieną iš šių veiksnių bei jų sudaromąsias dalis. Esami rinkos dalyviai daro didžiausią įtaką rinkoje. Nauji dalyviai padidina konkurenciją.

Porteris išskiria kelis veiksnus, turinčius įtakos įėjimo barjerams: masto ekonomika, produkto diferenciacija, kapitalo poreikis. Taip pat verta atkreipti dėmesį į išlaidas, paskirstymo kanalus ar vyriausybę politiką. Dar viena iš jėgų veikiančių organizacijos mikroaplinką yra pirkėjų rinkos galia. Svarbu pasirinkti rinką, kuriose pirkėjas turi mažiausiai galios ir turi silpniausią įtaką. Klientų derėjimo galios analizė leidžia numatyti pagrindines kryptis, kuriomis reikia keisti strateginius santykius su klientais. A. Vasiliauskas (2006) įvardina tokius veiksnus, kurie didina kliento derėjimosi galią: klientų yra nedaug arba jie yra labai koncentruoti; organizacijos produktas yra nediferencijuotas ir jį lengvai galima pakeisti kitų tiekėjų produktu; tiekiamos produkcijos kainos neturi didelės svarbos apskaičiuojant bendras kliento išlaidas; klientai gali perimti iš organizacijos dalį pridėtinės vertės. Trečioji jėga yra tiekėjai. Tiekėjų rinkos galia pasireiškia ne taip dažnai kaip pirkėjų galia, tačiau jos įtaka gali būti labai stipri. Kai prekėms gaminti naudojami ištekliai yra riboti, o perėjimo prie alternatyvių žaliavų išlaidos didesnės, tokiose situacijose tiekėjai įgyja daugiau galios ir gali daryti tiesioginę įtaką rinkos aplinkai. Dar viena M. Porterio įvardintų jėgų yra pakaitinių produktų atsiradimas, kurią taip pat labai svarbu įvertinti. Pakaitalai yra tie produktai, kurie gali pasiūlyti pelningą jūsų produktų alternatyvą. Kartais pakaitalai gali padaryti organizacijos produktą visai nereikalingą. Atliekant tyrimą buvo stengiama įvertinti šias grėsmes ir rasti būdų joms iš anksto apsisaugoti, taip pat buvo stengiamasi atsižvelgti į tokias problemas, kaip produkto moralinio nusidėvėjimo grėsmė, klientų galimybės persiorientuoti pirkti pakaitalus, aptarnavimo, stabdančio klientų persiorientavimą į pakaitalus, papildomos sąnaudos, galimas bendro organizacijos pelningumo lygio mažėjimas dėl pakaitalų grėsmė.

M. Porterio modelis yra paprastas, bet galingas įrankis, kuris padeda suprasti ir išanalizuoti kur slepiasi verslo galia. Šios analizės nauda pasireiškia tuo, jog padeda suprasti konkurencinę padėtį, stiprumą. Įmonė turi ne tik sukurti bei pateikti vartotojui geriausiai jo poreikius tenkinantį produktą, bet ir įgyti strateginį pranašumą vartotojo sąmonėje, pozicionuojant produktą taip, kad vartotojams jis atrodytų patrauklesnis nei konkurentų pasiūlymai. Aiškiai suvokiant kurioje vietoje yra organizacija, įmonės vadovai gali priimti teisingus sprendimus pasirinkdami naujas rinkas ir išvengdami klaidingų veiksmų. (Kriaučioninė ir kt., 2006).

Stengiantis kuo aiškiau ir išsamiau atvaizduoti tyrimo metu gautus duomenis buvo naudojamas *grafinis duomenų vaizdavimas*. Įvairios diagramos, žemėlapiai, ir kt. vaizdinė medžiaga naudojama siekiant pagyvinti, papildyti analitinį tekstą, supaprastinti informaciją, kad būtų lengviau suprasti rezultatus.

Ketvirtasis etapas. Ketvirtajame etape, naudojantis pirmųjų trijų etapų surinkta informacija, parenkamas įėjimo į užsienio rinkos būdas bei formuojama strategija, atsakant į pagrindinius klausimus tokius kaip: kaip pritaikyti siūlomą prekę Švedijos rinkai, kokia turėtų būti kainodara, kaip efektyviai paskirstyti produktą klientams ir t.t. Apskaičiuojamos planuojamos pardavimo apimtys bei numatomas pelnas. Parengtas numatytų veiklų vykdymo planas ir numatyti jo įgyvendinimui kontrolės instrumentai. Pateikiamos glaustos išvados ir siūlymai.

Apibendrinat aptartus metodus galima teigti, jog ruošiantis strategijos formavimui nepakanka taikyti tiek vieną kažkurį modelį. Siekiant kuo išsamiau ir plačiau išanalizuoti galimybes bei įsivertinti riziką, siūloma taikyti įvairius metodus derinant juos vieną prie kito. Kiekvienos analizės metu gauta informacija gali papildyti kitą atliekamą analizę taip sukuriant išsamesnį vaizdą apie įmonę ir norimą pasiekti rinką. Visų taikomų metodų tikslumas ir efektyvumas priklauso nuo surinktų duomenų, savalaikių atnaujinimų ir apklausų, kad būtų galima prisitaikyti prie pokyčių, ir nuo papildomų įrankių, kurie gali tam tikru mastu sumažinti analizės apribojimus. Nors egzistuoja daug strateginio planavimo apibrėžimų ir proceso etapų aprašymų, kiekvienos strategijos stiprioji pusė yra tai, kad ji paremta tyrimais, skaičiais ir analizėmis. Tai nėra tik nuojauta ar vadovų vidiniai įsitikinimai. Kai įmonės tikslai atitinka jos vystymąsi, rinkos dalies augimą ir pelningumą, tuomet strategijos įgyvendinimas yra sėkmingas.

3. UAB KURANA ĮĖJIMO Į ŠVEDIJOS RINKĄ GALIMYBIŲ TYRIMAS

Šiame skyriuje aptariamai UAB Kuranos duomenų analizės rezultatai bei grupės diskusijos metu atlikta SSGG analizė. Taip pat įvertinti Švedijos makroaplinkos veiksniai pagal PEST metodą, bei konkurencinės aplinkos analizė. Konkurencinė aplinka įvertinta atlikus ekspertų interviu pagal M. Porterio penkių jėgų modelį.

3.1. Įmonės veiklos apibūdinimas

UAB Kurana – bioetanolio ir biodujų gamykla, įsikūrusi Pasvalio rajone, šiaurės Lietuvoje. Pagrindinė bendrovės produkcija yra bioetanolis arba dehidratuotas etilo alkoholis (DEA), iš kurio vėliau gaminami biodegalai bei biologinės kilmės priedas, mašinoms į benziną (www.vz.lt, 2020) UAB Kurana yra vidutinio dydžio gamybinė įmonė, veikianti nuo 2008 m. Tai pirmoji gamykla Europos Sąjungoje apjungusi bioetanolio, bei elektros ir šiluminės energijos iš atsinaujinančių energijos šaltinių gamybos technologinius procesus į vieną nepertraukiamą technologinę grandinę.



Šaltinis: www.kurana.lt

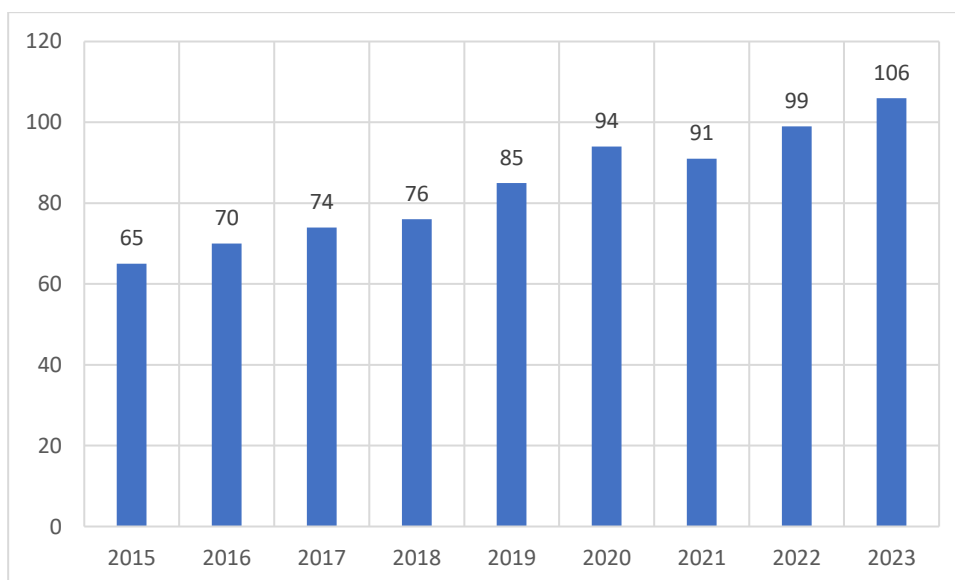
7 pav. Bioetanolio gamykla Pasvalyje – UAB Kurana

„Atsinaujinanti energija, žiedinė ekonomika, gamyba be atliekų – šios sąvokos vis dažniau tampa raktinėmis ne tik Europos Sąjungos (ES) ir atskirų valstybių dienotvarkėse, bet ir verslo strategijose“. (www.vz.lt, 2020). Atsinaujinančių energijos išteklių naudojimas yra viena iš pagrindinių tvarios energetikos plėtros užduočių. Pasaulyje populiarėja „atsinaujinęs mąstymas“, t.y. atsinaujinančios energijos mąstymas, kai neatidėliotinai ieškoma galimybių vartojimo poreikius atitinkančios energijos gamybą užtikrinti vien tik iš atsinaujinančių energijos išteklių. Šis poreikis dar labiau išaugo prasidėjus Rusijos karui Ukrainoje. Kaip teigiama Tarptautinės energetikos agentūros (TEA) puslapyje, reaguodama į Rusijos invaziją į Ukrainą, ragina valstybes nars imtis neatidėliotinių priemonių naftos paklausai mažinti ir nepriklausomybei nuo iškastinio kuro didinti. (www.am.lrv.lt).

Nepaisant tikslo sumažinti naftos paklausą, viena opiausių problemų pasaulyje yra ir šiltnamio efektas – tai globalus vidutinės temperatūros kilimas tiek žemėje, tiek vandenyne. Pastaruoju metu dėl pramonės augimo faktinis atšilimas tik greitėja. Šį efektą sukelia keletas dujų tipų ir vienas jų yra CO₂ (anglies dvideginis). Anglies dvideginis daugiausia išsiskiria deginant iškastinį kurą, tokį kaip anglis, ir naftos produktai. Šalyse, kuriose stipri pramonė, išmetamo CO₂ kiekis sudaro daugiau kaip 80 proc. šiltnamio efektą sukeliančių dujų (ŠESD) emisijos. Supratus rimtas pasekmes, kurias sukelia žmonių veikla, buvo pasirašytas Kioto protokolas. Jį patvirtinusios šalys įsipareigojo mažinti ŠESD lygį savo šalyse. Taigi, 2009 m. Europos sąjunga išleido RED direktyvą, vėliau ją papildė, pagal kurią valstybėms narėms keliami pagrindiniai tikslai, tokie kaip iki 2030m. pasiekti mažiausiai 40 proc. energijos iš atsinaujinančių išteklių, taip pat pasiekti 14 proc. energijos transporte iš atsinaujinančių išteklių. (Lietuvos Respublikos nacionalinis energetikos ir klimato srities veiksmų planas 2021-2030m, 2021m.).

Remiantis šios direktyvos pagrindu yra vykdoma UAB Kurana veikla, kurios pagrindinis **tikslas** – atsinaujinančių energijos šaltinių gamyba bei CO₂ pėdsako mažinimas aplinkai. Įmonės **misija** – padėti Lietuvai pasiekti ES įsipareigojimus, sukurti darbo vietų Lietuvos regionuose bei prisidėti prie ekonominės Lietuvos situacijos gerinimo.

Personalias. Išsamiai atlikus įmonės 2015 – 2022 metų finansines ataskaitas bei metinius pranešimus buvo sudarytas įmonėje dirbančių darbuotojų pokytis kiekvienais metais. (žr. 8 pav.)



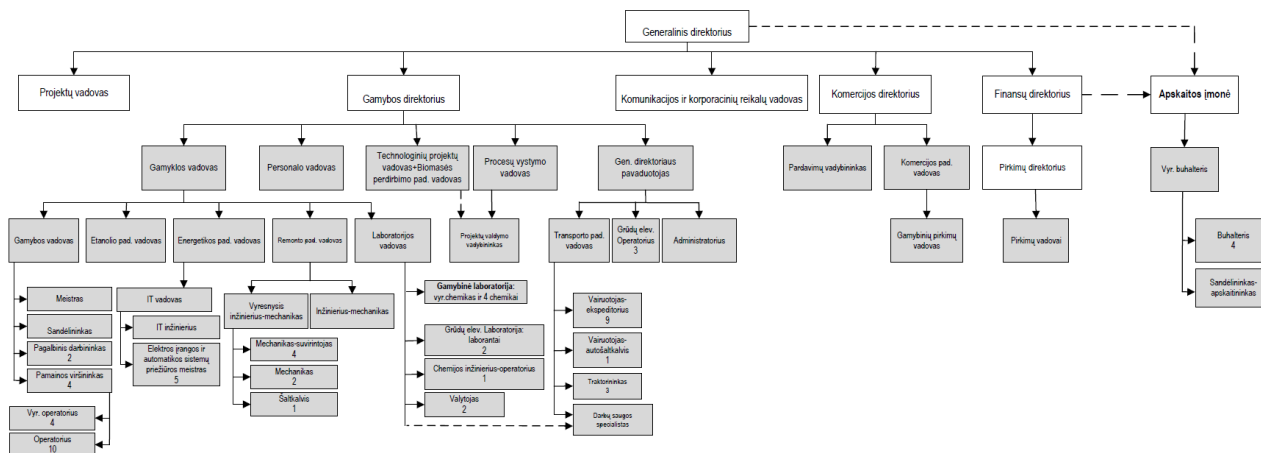
Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal UAB Kurana 2015-2021 metinių pranešimų duomenis.

8 pav. UAB Kurana darbuotojų skaičius (metinis vidurkis)

Analizuojamo laikotarpio pradžioje (2015m.) įmonėje dirbo vidutiniškai 65 darbuotojai, vėliau šis skaičius kiekvienais metais didėjo (išimtis 2021m.) ir šiuo metu vidutiniškai įmonėje dirba apie 106 darbuotojai (www.rekvizitai.lt). Įmonė labai rūpinasi savo darbuotojais, todėl nuolatos kelia darbuotojų

kvalifikaciją seminaruose, skirtuose susipažinti su techninėmis ir technologinėmis naujovėmis, norminių teisių aktų išaiškinimo, valdybos, apskaitos, mokesčių ir kitais klausimais, kas leidžia efektyviai ir kokybiškai vykdyti priskirtas pareigas (2021m. UAB Kurana metinė ataskaita).

UAB Kuranoje taikomas hierarchinis valdymo modelis, kuris turi skirtingus valdymo sluoksnius, formuojančius komandą iš viršaus į apačią (vle.lt). Visa valdymo struktūra grafiškai atvaizduota žemiau:



Šaltinis: Vidiniai UAB Kurana įmonės dokumentai

9 pav. UAB KURANA valdymo struktūra

Aukščiausio lygio įmonės vadovai su gamyklos darbuotojais kontaktuoja ir dirba per nuotolį. Pagrindinis įmonės ofisas yra įkurtas Vilniuje, o pati gamykla, maždaug ~200km nuo jo - Pasvalio rajone.

Pagal veiklos rūšis ir atsakomybes, gamykloje galima išskirti tris pagrindinius skyrius t.y. gamyba, komercija ir finansai. Gamybos skyrius atsakingas už technologinius procesus, technologines naujoves, efektyvų įrangos išnaudojimą bei gaminamą produkciją. Šiam skyriui priklauso elektrikai, mechanikai, operatoriai ir laboratorija. Komandišku darbu, jie stengiasi užtikrinti nenutrūkstamą veiklos procesą bei tinkamą produkto kokybę. Komercijos skyriaus žmonės yra atsakingi už produkto pardavimą bei reikalingų žaliavų pirkimą. Vienas iš svarbiausių komercijos skyriaus atsakomybių yra patenkinti klientų lūkesčius, pristatyti produktą laiku ir kokybišką, taip pat pasiūlyti konkurencingą kainą. Finansų skyrius pagrindinis tikslas užtikrinti teisingą buhalterinės apskaitos tvarkymą bei finansų kontrolę, siekiant racionaliai ir taupiai naudoti materialinius ir finansinius išteklius, atsižvelgiant į veiklos ypatumus, atliekamų funkcijų apimtį.

Gamyklos veikimo schema. Kaip jau buvo minėta anksčiau, pagrindinė bendrovės veikla – dehidratuoto etilo alkoholio (bioetanolio), biodujų, elektros ir šilumos bei biologinės kilmės trąšų (komposto, biomasės koncentrato) gamyba.

Gamykla pirmoji Europos Sąjungoje apjungė bioetanolio, skirto biodegalams, bei elektros ir šiluminės energijos iš atsinaujinančių energijos šaltinių, gamybos technologinius procesus į vieną nepertraukiamą technologinę grandinę. (Žr. 10 pav.)

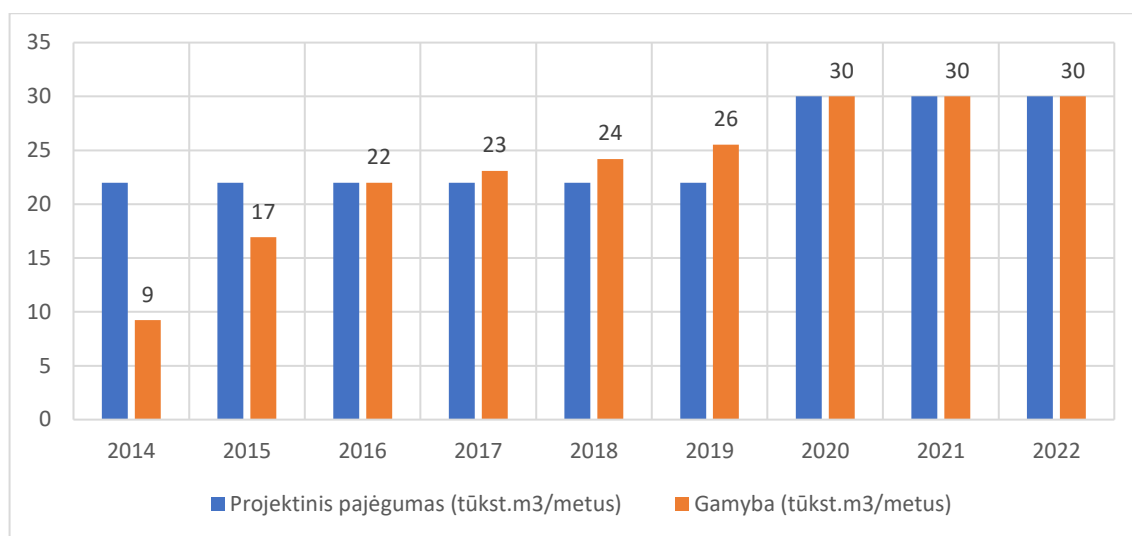


Šaltinis: www.kurana.lt

10 pav. UAB Kurana gamybos schema

Šioje technologinėje grandinėje nelieta gamybinių atliekų, o vietoj jų gaunamos vertingos organinės trąšos, kurios plačiau naudojamos žemės ūkyje (www.kurana.lt). Elektra ir šiluma gaminama naudojant biodujas kogeneracinėje jėgainėje. Šiluma panaudojama etanolio gamybos procese, dalis parduodama. Elektra naudojama gamybos reikmėms ir likusi dalis parduodama elektros skirstytojui. Atsižvelgiant į darbo temą, toliau dėmesys bus kreipiamas tik į pagrindinio produkto t.y. bioetanolio realizacijos galimybes, neaptariant likusių produktų.

Gamyba. Nuo pat pirmųjų įmonės veiklos dienų buvo ieškoma būdų kaip optimizuoti procesą ir siekti, kad gamykla būtų eksploatuojama pagal projektinius pajėgumus, pritaikant naujausias technologijas, taupyti energijos išteklius, mažinti šiltnamio efektą sukeliančių medžiagų išmetimus į aplinką. Tam net buvo įdiegta LEAN sistema, kuri įmonėje veikia nuo 2015m. UAB Kurana gamyklos projektinis pajėgumas - 22 tūkst.m³ etanolio per metus. Atikus vidinių įmonės dokumentų bei metinių finansinių ataskaitų ir pranešimų analizę, žemiau pateikiamas grafikas, kaip gamybos pajėgumai keitėsi nuo 2015m iki 2022m. (žr. 11 pav.)



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal UAB Kurana 2014-2022 metinių pranešimų duomenis.

11 pav. UAB Kurana gamybiniai pajėgumai

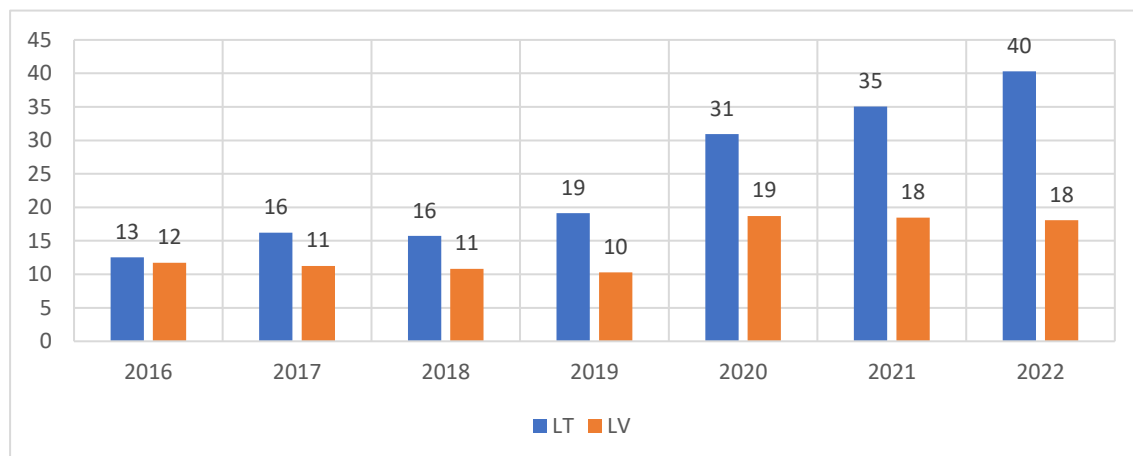
Grafike pateikti gamybos pajėgumai nuo gamyklos veikimo pradžios. Nuo 2014m. gamykla dirbo tik 42% pajėgumu, 2015m. pajėgumas buvo padidintas iki 77%. Ilgi bandymai ir intensyvus darbas lėmė, jog 2016m. įmonei pavyko pasiekti 100% gamybos apkrovimą. Pagrindinės priežastys, kurios leido su efektyvinti gamyklos darbą, buvo tokios kaip: ženkliai sutrumpintas misos fermentacijos laikas, padidinta etanolio išeiga iš 1 t. grūdų, atidirbtas ir pagerintas sausų medžiagų kiekis misoje fermentacijos stadijoje. Pagerinus visus šiuos rodiklius, įmonės gamybos skyrius pasiekė puikių rezultatų ir gamyklos pajėgumus padidino net virš projekcinio kiekio – t. y. nuo 2017 iki 2019 m. gamykla dirbo daugiau nei 100% pajėgumu. Kadangi etanolio poreikis rinkoje buvo didesnis nei gamyklos pajėgumai ir įmonės vadovybė matė daugiau potencialo, buvo priimtas sprendimas investuoti į naujus technologinius procesus ir 2019 metais gamybos tempą padidinti bent 40% virš pirminių projektinių pajėgumų. Projektas įgyvendintas sėkmingai, todėl nuo 2020 m. iki dabar gamykla pagamina daugiau nei 30 tūkst.m³ per metus etilo alkoholio iš atsinaujinančios žemės ūkio žaliavos.

„Gamybos technologinis procesas maksimaliai automatizuotas, žaliavų ir pagamintos produkcijos kokybės kontrolę atlieka atestuota laboratorija“.(statybunaujienos.lt). Inovatyvus technologinis gamybos procesas užtikrina mažesnę produkcijos savikainą ir stiprina įmonės konkurencingumą rinkoje. Gamykla ne tik pati pasigamina reikiamą šilumos ir elektros energiją, gamybai sunaudoja trečdaliu mažiau vandens, bet ir pasiekė itin aukštą efektyvumą. „Pažangiausių technologijų įdiegimas bei vykdoma LEAN gamybos valdymo sistema padėjo pasiekti puikių rezultatų“.(statybunaujienos.lt).

Produkcija. Kaip jau minėta anksčiau, UAB Kurana gamyklos pagrindinis tikslas buvo gaminti biodegalus – t.y. bioetanolį, kurio minimali koncentracija yra 99,5% pagal tūrį. Šis etilo alkoholis privalo būti pagamintas iš atsinaujinančių žaliavų ir turi atitikti Europos Sąjungos standarto EN 15276 nustatytus kokybės reikalavimus. (Priedas Nr.1). Gamybai reikalingi grūdai perkami iš Lietuvos ūkininkų

(naudojami žmonių maistui netinkami kvietrugiai, kurie auga ir nederlingose, smėlėtose žemėse). Gamyklos veikimo pradžioje visas kiekis buvo nukreiptas būtent į biodegalų rinką. Su bioetanoliu, gaminamu iš atsinaujinančių žaliavų, sumaišyti degalai mažina šalies priklausomybę nuo importuojamų naftos produktų ir yra draugiškesni aplinkai. „Įmaišius į benziną 10 proc. etanolio, į aplinką išmetamų kenksmingų medžiagų sumažėja iki 30 procentų.“ (www.statybunaujienos.lt).

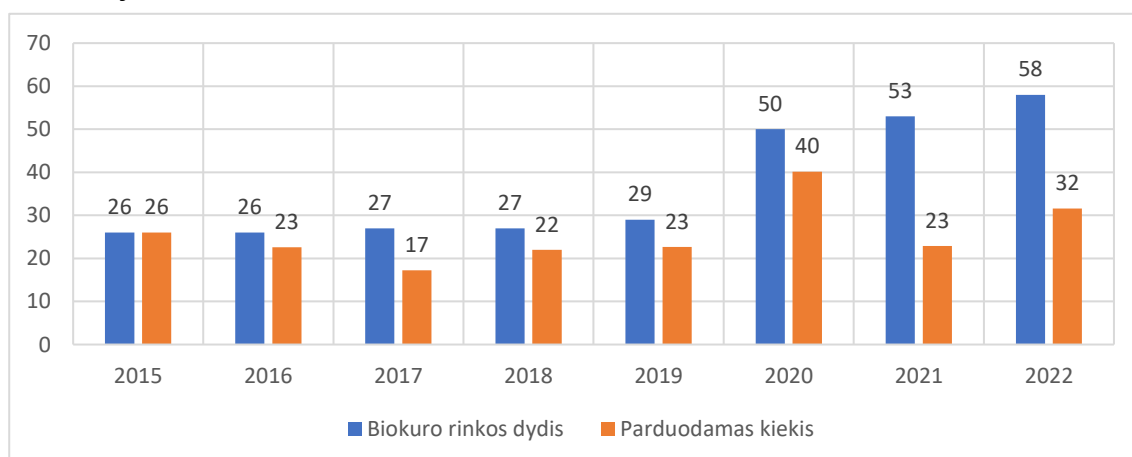
Kadangi UAB Kurana yra vienas pagrindinių Baltijos šalių bioetanolio tiekėjas, siekiant suprasti bioetanolio rinkos į kurą potencialą buvo išanalizuoti statistiniai duomenys apie bioetanolio benzine poreikį. Lentelėje pateikti 2016-2022m. statistiniai duomenys. (žr.12 pav.)



Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

12 pav. LT ir LV bioetanolio poreikis (degalams) 2016-2022m. (tūkst. m³/metus)

Kaip matoma iš grafiko bioetanolio poreikis kiekvienais metais auga. Nuo 2020 m. Lietuvoje buvo padidinta privaloma įmaišymo dalis nuo 5% iki 10%, todėl ir žiūrint į poreikį matosi ženklus pokytis, t.y. nuo 2020 metų bioetanolio poreikis išaugo dvigubai ir 2022 metais siekė apie 58 tūkst.m³ per metus Lietuvos ir Latvijos rinkose.

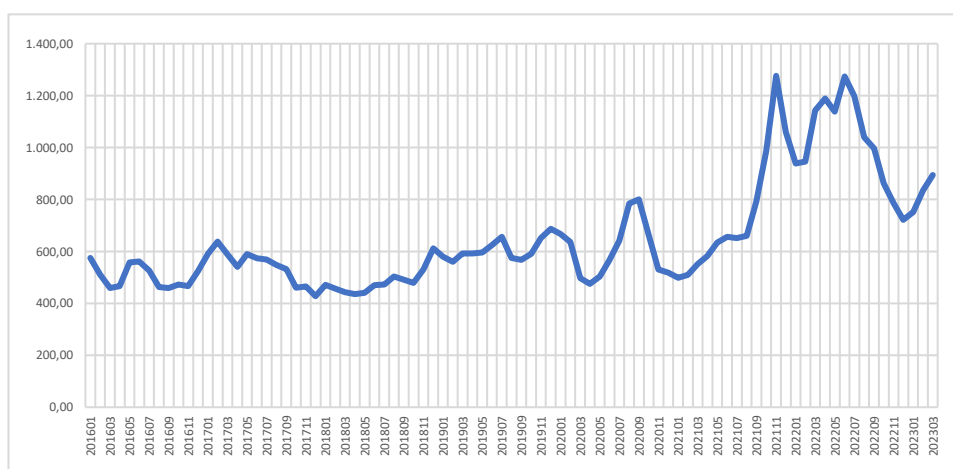


Šaltinis: sudaryta autoriaus, išanalizavus vidinius įmonės dokumentus.

13 pav. Biokuro rinkos dydis ir UAB Kurana faktiniai pardavimai 2015-2022m.

Paveikslėlyje Nr.13 matosi UAB Kurana parduodamas kiekis į Lietuvos ir Latvijos biodegalų rinką. Nuo 2016 metų iki 2020 metų Kurana užėmė ~60-80% rinkos dalį. Nuo 2020 metų šis kiekis sumažėjo iki ~50%. Rinkos sumažėjimo dalį lėmė pasikeitęs rinkos poreikis taip pat įmonės viduje priimtas sprendimas dėl rizikų skaidymo.

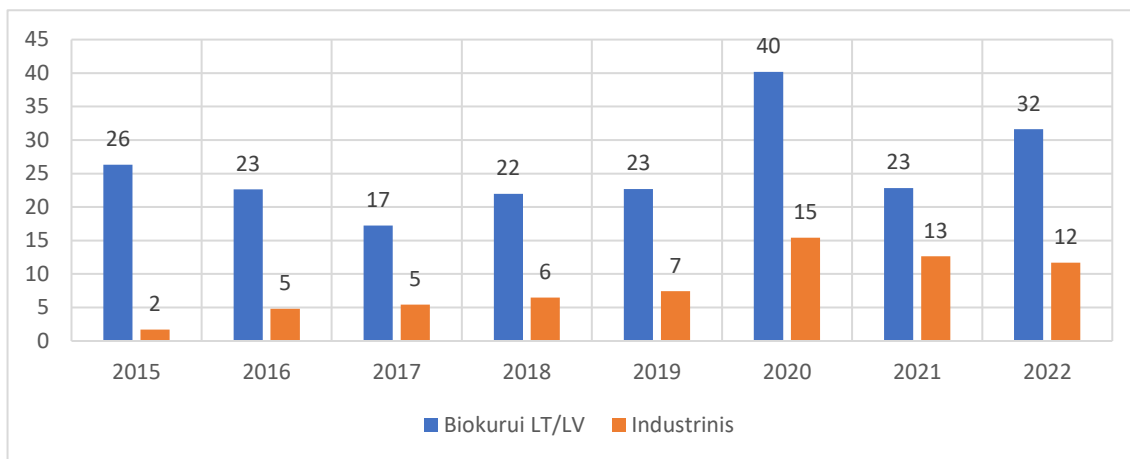
Pradėjus veikti gamyklai ir visą dėmesį nukreipus į bioetanolio rinką, laikui bėgant buvo pastebėta, kad tai labai rizikinga ir nesaugu. Nuolatinis besikeičiančių įstatymų ir nustatomų tikslų dėl privalomos dalies maišymo į benziną pokytis, ne iki galo aiški įstatyminė bazė, ženkliai svyruojančios bioetanolio bei žaliavų biržos kainos lėmė tai, jog reikėjo ieškoti būdų rizikai skaidyti. Žemiau grafike matoma (žr.pav.14) kaip 2016-2022m. svyravo bioetanolio biržos kaina. Žemiausiame taške kaina siekė ~458eur/m³, aukščiausiam – 1276 eur/m³. Būtent dėl šių priežasčių pradėta ieškoti rizikos valdymo būdų.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis vidiniais įmonės duomenimis

14 pav. Bioetanolio biržos kainos svyravimai 2016-2022m.

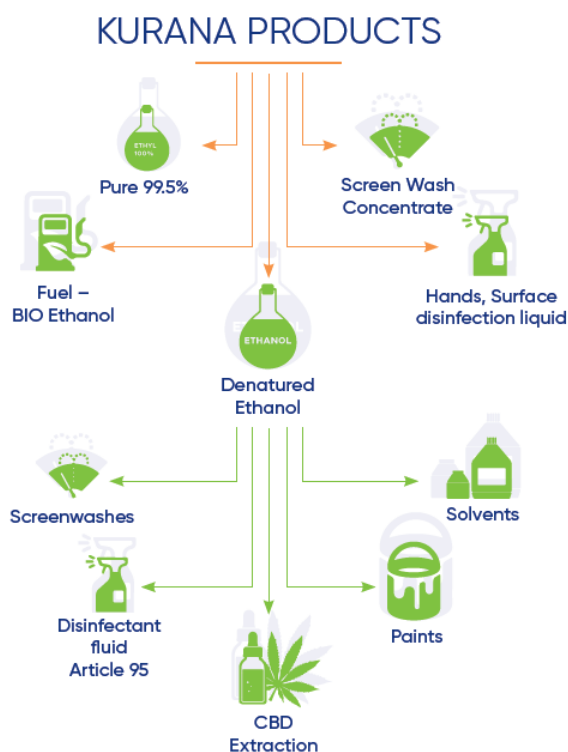
Analizuojant metinių pranešimų ataskaitas, nustatyta, kad 2015m. įmonėje įvyko svarbus pokytis t.y. prasiplėtė asortimentas. UAB Kuranos gaminamas bioetanolis buvo pradėtas naudoti industriniais tikslais t.y. stiklų plovikliams bei dažų skiediklio gamybai. Kaip augo bioetanolio pardavimai industrijos tikslams, matoma grafike žemiau (žr. pav.15).



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis vidiniais įmonės

15 pav. UAB Kurana biokuro ir industrinio etanolio pardavimų palyginimas (tūks.m³/metus)

Taip laikui bėgant UAB Kurana gaminamas etanolis buvo pradėtas naudoti ne tik kaip biodegalų priedas, tačiau ir stiklų ploviklių gamybai, taip pat spaudos pramonėje. 2019m. pradėjus plisti COVID-19 pandemijai, ir įmonėms bei įstaigoms pradėjus reguliariai dezinfekuoti patalpas Nacionalinis visuomenės sveikatos centras įmonei suteikė licenciją gaminti rankų ir paviršių dezinfekcinį skystį, kurio pagrindinė žaliava – bioetanolis (www.lrytas.lt, 2020). Visi galimi bioetanolio panaudojimo būdai pavaizduoti pav. Nr.16



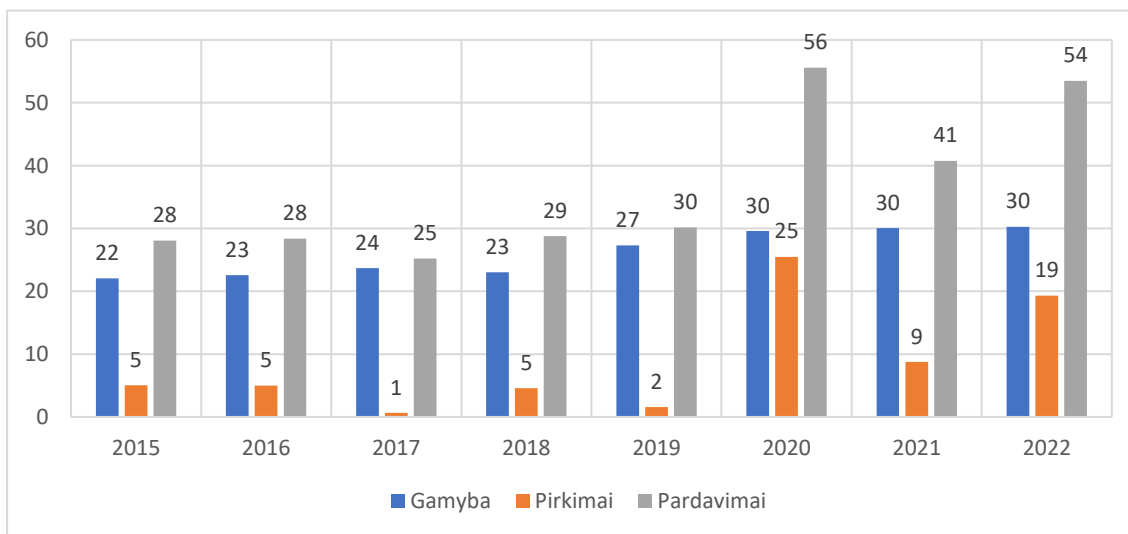
Šaltinis: www.kurana.lt

16 pav. UAB Kurana gaminamo bioetanolio pritaikymo galimybės

Viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl buvo pasirinkta būtent industrinio bioetanolio rinka tai, jog nereikėjo atlikti jokių papildomų investicijų į technologinius procesus. Taip pat industrinio etanolio kaina rinkoje dažniausiai būna fiksuota, todėl tai kelia mažiau rizikų nei bioetanolio kaina parduodama į biokurą, kur kaina priklauso nuo biržos kainos svyravimų.

2019 m. įmonė sukūrė pažangią technologiją, kuri leidžia bioetanolį pagaminti iš maisto pramonėje nepanaudotų atliekų. Pagal žaliavą biodegalai skirstomi į pirmos kartos ir antros kartos biodegalus. Pirmos kartos biodegalai yra gaminami iš tokių žaliavų, kaip grūdai, o antros kartos biodegalai gaminami iš maisto pramonės atliekų. Tai dar vienas produkto diferencijavimas siekiant skaidyti rizikas.

Vis augant bioetanolio rinkai ir plečiant savo veiklą į industrinio etanolio rinką, atkreiptinas dėmesys, jog UAB Kurana per pastaruosius kelerius metus parduoda ženkliai daugiau bioetanolio nei pagamina. 2020 metais pardavimai buvo 86% didesni nei pagamintas kiekis. Pagrindinės priežastys lėmusios šių pardavimų augimą, buvo išaugęs bioetanolio poreikis dėl dezinfekcinio gamybos COVID 19 laikotarpiu. 2021 metais pardavimai buvo 36% didesni nei pagamintas gamykloje kiekis, 2022 metais – 47%. Išanalizavus vidinius įmonės duomenis, grafike pateikiami gamybos, pardavimų ir perkamo kiekio palyginimai per 2015-2022 metų laikotarpį.



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis vidiniais įmonės dokumentais

17 pav. UAB Kurana gamybos, pirkimų ir pardavimų palyginimas 2015-2022m. (tūkst.m³/metus)

Kad padengti trūkstamą kiekį, gamykla papildomai perka bioetanolį iš kitų gamyklų Lenkijoje, Ukrainoje. Taip pat atsiplukdo bioetanolį laivais iš Nyderlandų. 2022 m. siekiant kuo labiau išplėtoti industrinio bioetanolio rinką ir pasiūlyti konkurencingą produktą – buvo importuotas ~8 tūkst.m³ bioetanolio laivas iš Pakistano. Būtent dėl šių priežasčių, organizacija tampa ne tik bioetanolio gamintoja, bet ir tarpininke perparduodant. Užėmus pakankamą rinkos dalį, ir padidinus bioetanolio

poreikį gamyklos tikslas ilguoju laikotarpiu dar labiau didinti savo pajėgumus, taip kuriant daugiau darbo vietų bei gerinant šalies ekonomiką.

Išanalizavus įmonės biudžetinius planus, taip pat pakalbėjus su pardavimo skyriaus darbuotojais, paaiškėjo, kad tolimesni įmonės planai yra orientuoti į antros kartos biodegalų pardavimus bei industrinio bioetanolio rinkos plėtrą. Bioetanolio gaminamo iš grūdų poreikis į biokurą kiekvienais metais turėtų mažėti, nes į jo vietą turėtų ateiti antros kartos biodegalai, todėl šiuo metu organizacijos pagrindinis **strateginiai tikslai** yra:

- didinti antros kartos bioetanolio gamybos kiekį bei užimamos rinkos dalį;
- didinti industrinio bioetanolio pardavimus, užimant naujas rinkas – min. 20.000m³ per metus.

Toliau, atsižvelgiant į darbo temą, bus analizuojami su industrinio bioetanolio pardavimais susiję klausimai.

3.2.UAB Kurana užimamos industrinio bioetanolio rinkos analizė.

UAB Kurana šiuo metu yra vienintelė išlikusi bioetanolio gamykla Baltijos šalyse. Kitos šioje srityje veikusios įmonės bankrutavo. Nors bioetanolio gamyklų Baltijos šalyse nėra, tačiau bioetanolio galima atsigabenti jūriniu transportu, taip pat iš kaimyninių valstybių tokių kaip Lenkija, Vokietija, Ukraina.

Šiuo metu pagrindinis organizacijos industrinio etanolio kiekis yra realizuojamas Lietuvos, Latvijos ir Estijos rinkose. Nedideli, bandomieji pardavimai atliekami ir į kitas šalis, tokias kaip Švedija, Suomija, tačiau kol kas pagrindinė įmonės veikla plėtojama tik kaimyninėse šalyse. Žemiau pateikiama informacija (žr. 4 lentelę) apie rinkos dydžius bei užimamą rinkos dalį, vertinant kiekvieną šalį atskirai.

4 lentelė UAB Kurana industrinio bioetanolio užimamos rinkos dydis (proc.)

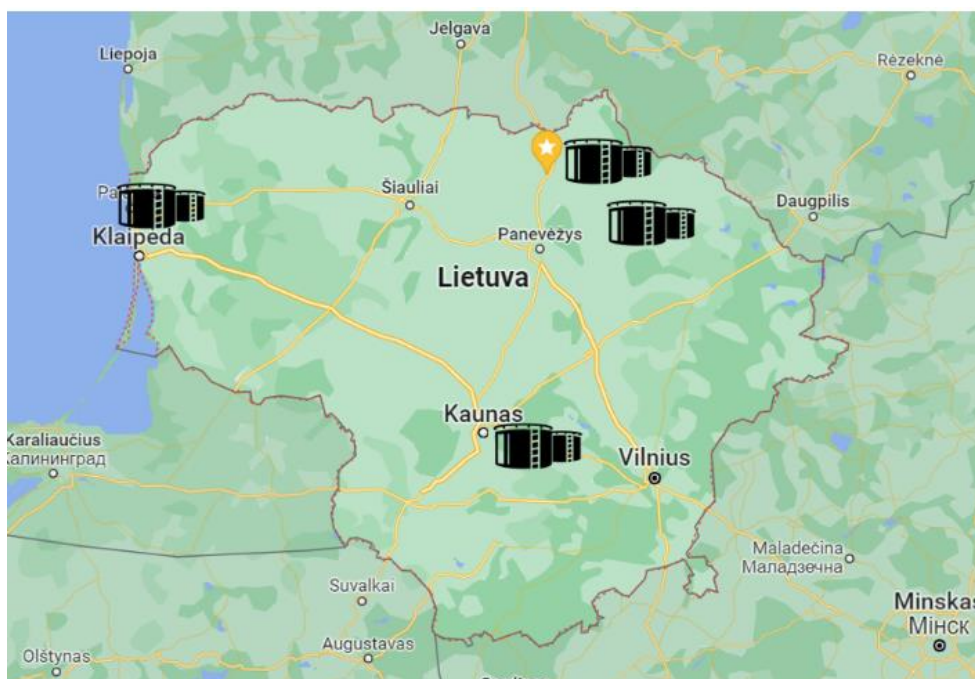
Šalis	Rinkos dydis, tūkst.m ³ /metus	Užimama rinkos dalis %
	5.400	93%
	900	67%
	7.800	92%
Viso:	14.100	90%

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis vidinių duomenų analize

Iš lentelės duomenų matoma, kad UAB Kurana užpildo beveik 90% visos Baltijos šalių industrinio etanolio rinkos, todėl norint pasiekti 20 tūkst.m³ industrinio etanolio metinio pardavimų tikslą – būtina ieškoti realizacijos galimybių kitose šalyse.

Infrastruktūra. Vystant gamybinės įmonės verslą, labai svarbu atsižvelgti į lokaciją, kurioje yra įsikūrusi gamykla, taip pat logistikos galimybes bei patogumą. UAB Kurana gamykla yra įsikūrusi Pasvalio rajone, netoli pagrindinio Via Baltica kelio. Dėl šios priežasties gamykla yra gana geroje ir patogioje vietoje vertinant gabenamą produktą autotransportu. Kadangi bioetanolio tiekimas vyksta Baltijos šalyje, tolimiausias taškas nutolęs nuo gamyklos iki kliento yra ~800km.

Siekiant dar labiau optimizuoti tiekimą ir taupyti logistikos kaštus, be UAB Kuranos akcizinių sandėlių, įmonė taip pat nuomojasi papildomus sandėlius Kupiškio raj. ir Kaune, Klaipėdoje – šalia uosto. Žemiau pateikiamas žemėlapis (žr. pav.18) su sandėlių išdėstymu.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal atliktą duomenų analizę

18 pav. UAB Kurana sandėlių lokacijos

Kadangi pati gamykla neturi priėjimo prie jūros ar geležinkelio, ji nuomojasi talpas kituose terminaluose, kad galėtų bioetanolį gabenti visais įmanomais būdais t.y. autotransportu, jūros transportu bei geležinkeliu. Deja, produkto gabenimas geležinkeliais Baltijos šalyse nėra toks patrauklus kaip kitose Europos valstybėse, dėl skirtingų vėžių. Baltijos šalių vėžė skiriasi nuo Vakarų Europos, todėl nėra galimybės geležinkeliu gabenti produkto į šias šalis (<https://www.litrail.lt/>).

Finansinė būklė. Išanalizavus 2017-2021 metų įmonės finansines ataskaitas buvo sudaryta svarbiausių finansinių rodiklių suvestinė.(žr. 5 lentelę.)

5 lentelė UAB Kurana finansiniai rodikliai 2017-2021m.

	2017	2018	2019	2020	2021
Pelnas	978,280	-234,231	1,638,419	6,960,369	5,368,549
Bendrasis pelningumas	0.44	0.35	0.38	0.37	0.331
Grynasis pelningumas	0.56	-0.013	0.073	0.159	0.158
Nuosavo kapitalo pelningumas	0.13	-0.035	0.245	0.511	0.283
Ilgalaikio turto apyvartumas	1.45	1.91	2.82	4.25	3.63
Atsargų apyvartumas	5.32	3.05	2.19	3.25	2.63
Bendrasis likvidumas	6.72	1.82	1.48	3.12	5.21
Kritinio likvidumo koeficientas	3.52	0.69	0.63	0.8	1.53

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis vidinių įmonės duomenų analize

Bendrasis pelningumo (nuostolingumo) rodiklis parodo pardavimų ribinį pelningumą, t.y. kaip įmonės dirbtų, jei neturėtų administracinių valdymo išlaidų. Šis rodiklis taip pat padeda kontroliuoti parduotų prekių savikainą ir kainodaros politiką. Bendrasis pelningumas parodo, kiek bendrojo pelno tenka vienam pardavimo pajamų vienetui. Atsižvelgiant į šį rodiklį galima spręsti, ar yra pakankamas skirtumas tarp produkcijos pardavimo kainų ir jų gamybos išlaidų. Paprastai praktikoje pardavimo pelningumas vertinamas labai gerai, kai yra didesnis negu 35%, todėl peržiūrėjus lentelės duomenis galime teigti, jog UAB Kuranos pelningumas nuo 2017 metų yra vertinamas kaip labai geras.

Vertinant įmonės pastarųjų metų grynojo pelningumo rodiklius daroma išvada, kad įmonės veikla dažniausiai vertinama gerai. 2018m. šis rodiklis buvo žemiau negu nulis, tačiau ir metus įmonė baigė patyrusį nuostolį, t.y. 234.231 EUR. 2018 metiniame įmonės pranešime pagrindinė nuostolio priežastis buvo įvardinta žaliavos t.y. grūdų kaina, kuri nuolat svyruoja ir yra įtakojama rinkos veiksnių. Deja, tačiau bioetanolio kaina taip pat yra nustatoma biržoje ir dažnu atveju nekoreliuoja su grūdų kainomis. Būtent dėl šios priežasties atsiranda tik dar didesnis poreikis diferencijuoti produktus ir kuo daugiau bioetanolio parduoti už fiksuotą kainą.

Bendrojo likvidumo koeficientas padeda nustatyti, kiek kartų trumpalaikis turtas viršija trumpalaikius įsipareigojimus bei padeda prognozuoti įmonės mokumo būklę artimiausiu metu. Dažnai literatūroje galima rasti, jog šio rodiklio slenkstis neturėtų būti žemesnis nei 1,2. Peržiūrėjus lentelės duomenis, net ir tuomet kai įmonė turėjo sunkesnę finansinę laikotarpį šis rodiklis UAB Kurana atveju nebuvo pasiekęs nustatytos slenksčio ribos.

Apžvelgus viešai prieinamą informaciją internetiniuose puslapiuose, kuriuose vertinamos įmonės taip pat matoma, kad įmonės finansiniai rodikliai vertinami teigiamai, jokių mokestinių įsipareigojimų

Sodrai ar kitoms viešosioms institucijoms nėra. Be to, įmonė patenka tarp TOP500 daugiausiai 2022 ir 2020 m. į VMI sąskaitą sumokėjusių mokesčių. (www.rekvizitai.lt)

3.3. Įmonės SSGG analizė

Įmonės SSGG analizėje skiriamos dvi sritys: aplinkos analizė ir išteklių analizė. Kiekvienoje iš jų detalai analizuojama daugybė organizacijos išorinių ir vidinių aspektų. Būtent dėl šios priežasties atliekant SSGG analizę buvo pasirinktas diskusijos grupės (focus grupės) metodas, stengiantis parinkti dalyvius iš skirtingų įmonės skyrių, kad organizacijos veikla būtų įvertinta iš įvairių pusių.

Atliktas tyrimas atskleidė pagrindines įmonės silpnybes, stiprybes bei galimybes ir grėsmes. Tyrėjui pristčius susirinkimo tikslą bei pradėjus bendrauti su grupe remiantis iš anksto paruoštais klausimais, dauguma apklaustųjų pateikė itin panašius atsakymus. Nors vertinant kai kuriuos veiksnius nuomonės išsiskyrė, dauguma diskusijos dalyvių išskyrė tuos pačius teigiamus ir neigiamus organizacijos aspektus ir bruožus, pateikė tas pačias stiprybes, ar paminėjo galimas grėsmes.

Visi diskusijos dalyviai paminėjo, jog pagrindinė UAB Kurana organizacijos stiprybė yra tvirta pozicija vietinėje rinkoje. Pašnekovai vieningai teigė, jog vertinant Kuranos ne tik finansinius rodiklius, bet ir klientų bei tiekėjų nuomonę, taip pat vertinant visuomenėje vyraujančią nuomonę, galima teigti, jog įmonė turi tikrai teigiamą įvaizdį ir kitos įmonės noriai su ja bendradarbiauja. Stiprios pozicijos aspektą pagrindžia ir tai, jog tiek pirkimų tiek pardavimų skyriaus atstovai, pakomentavo puikią reputaciją tarp klientų: „Nuolatos jaučiu palaikymą iš tiekėjų iš norą su mumis dirbti, nes esame patikima įmonė, visuomet atliekame mokėjimus laiku“; „Kiekvieną kartą įgyvendinus sutartis ir bendraujant su klientais apie praėjusį sezoną gaunu teigiamą atgalinį ryšį bei pagyrimą, jog patenkinome visus kliento lūkesčius ir esame patikimas partneris“. Kokybės skyriaus vadovas, taip pat pateikė nuomonę, jog per ilgametę patirtį UAB Kurana visuomet sugebėjo užtikrinti aukštą kokybės lygį, todėl jo nuomone, klientų pasitenkinimas teikiamomis paslaugomis turėtų būti neabejotinas: „Kuranoje jau dirbu penkerius metus ir nė karto neturėjome rimto nusiskundimo dėl kokybės. Nuolatos dirbame ties šiuo klausimu ir spėjame visas problemas išspręsti viduje, kad netinkamas produktas nepasiektų kliento. Dėl to, manau, jog klientai mus turėtų tikrai vertinti.“

Diskusijos metu kaip organizacijos stiprybės dar buvo įvardintos: greitas reagavimas bei sprendimų priėmimas, stabili finansinė padėtis ir kompetentingi bei ilgametę patirtį turintys darbuotojai, turima infrastruktūra ir t.t.

Nors visi kalbinti diskusijos dalyviai pabrėžė, jog organizacija turi labai daug stiprių savo pusių, tačiau nesunkiai rado ir įvardino tobulintinas vietas. Viena iš pagrindinių silpnybių, kuri buvo įvardinta pardavimų skyriaus atstovo buvo tai, jog Kurana turi gana silpną poziciją tarptautinėje rinkoje, anot jo: „esame gana maža įmonė, kurios daugelis nežino. Ir nors dalyvaujame įvairiuose renginiuose, bei stengiamės didinti savo įmonės žinomumą, yra gana sunku kovoti rinkoje su didžiausiais rinkos

žaidėjais, kurie turi neribotą kapitalą, gamina dešimt ar net šimtą kartų daugiau etanolio nei mūsų gamykla ir turi savo padalinius įvairiose šalyse, visame pasaulyje“. Pirkimų skyriaus atstovas kaip vieną didžiausių silpnybių įvardino tai, jog etanolis yra gaminamas iš brangios žaliavos, jam paantrino beveik visi diskusijos dalyviai. Anot pašnekovų, „etanolis yra gaminamas iš grūdų, kurių kaina nėra pastovi ir labai priklauso nuo oro sąlygų, taip pat biržos kainų. Perkant grūdus nėra aišku, ar šio sezono kaina bus pakankamai gera, kad pagamintas etanolis galėtų sukonkuruoti rinkoje. Taip pat grūdai yra daug brangesnė žaliava lyginant su kitomis žaliavomis pvz. cukranendrės, kurioms Lietuvos oro sąlygos nėra tinkama terpė“. Šią nuomonę papildė dar vieno dalyvio pasisakymas, jog „grūdų krakmolingumas yra labai svarbus gamybos rodiklis, jei dėl oro sąlygų ūkininkai užaugina prastesnės kokybės grūdus, tuomet mūsų etanolio savikaina dar labiau didėja“. Kokybės skyriaus vadovas su pardavimų vadybininku kaip viena iš silpnybių įvardino ir tai, jog „mūsų produktas neatitinka visų klientų lūkesčių“. „Kadangi etanolio gamybos procesas yra skirtas biokuro gamybai, negalime parduoti produkto klientams, kuriems reikia aukštesnės kokybės produkto.“ Taip pat buvo komentarų jog gana sunku išlaikyti gamybą bei užtikrinti efektyvų darbą, nes trūksta darbo jėgos ir įmonėje dirbančių specialistų, be to gana ilgas procesas norint įsiūlyti produktą naujam klientui, norėtusi labiau efektyvinti procesus ar didinti gamybos našumą.

Pagrindinį potencialą ir galimybes diskusijos dalyviai mato kaimyninių šalių rinkose, taip pat „žaliojo“ produkto plėtroje, nes vis daugiau ir daugiau dėmesio yra skiriamas atsinaujinančiai energijai bei tvariam verslui. Pardavimų vadybininkas bei verslo plėtros direktorius ypatingai daug perspektyvų mato Švedijos rinkoje: „Švedija yra etanolio šalis. Jų autobusai ir viešasis transportas važinėja varomi „žaliuoju kuru“. Šioje šalyje skiriamas labai didelis dėmesys tvarumui bei atsinaujinančiai energijai, todėl neplėsti verslo į šią šalį ir nepasinaudoti tokiomis galimybėmis būtų mažų mažiausiai kvaila“.

Didžiausias grėsmes diskusijos dalyviai įžvelgia politinėje ir teisinėje verslo plėtros bazėje. „Etanolio veiklą gana sunku plėtoti, nes skirtingos šalys taiko skirtingas tiekimo sąlygas, taip pat prašo skirtingų licencijų ir leidimų“; „Etanolio pardavimą labai riboja dideli akcizų mokesčiai, kurie išbrangina produktą ir jis tampa nebe toks patrauklus“; „Europa turėtų labiau saugoti savo vidaus rinką ir palaikyti vietinius gamintojus, uždedama įvairius apribojimus importui iš trečiųjų šalių.“

Iš nustatytų įmonės stiprybių matoma, jog įmonė puikiai susitvarko su esama situacija, todėl galėtų bandyti veikti užsienio rinkoje, stengiantis ir toliau plėtoti ekologiško ir tvaraus produkto idėją. Pagrindinės įmonės silpnybės buvo įvardinta nepakankama patirtis tarptautinėse rinkose, brangi žaliava, kokybės neatitikimai, gamybinių pajėgumų stoka. Siūlymas būtų išsamiau išanalizuoti šias silpnybes ir bandyti jas sustiprinti, pvz. ieškant efektyvesnių gamybos būdų stengiantis sumažinti produkto savikainą, didinant gamybos pajėgumus, kad būtų mažo ekonomija ir pan. Įvardintos galimybės ir grėsmės – tai tokie išoriniai veiksniai, kurių pati įmonė negali įtakoti, tačiau būtina juos įsivardinti

kuriant kiekvieną strategiją ir įsivertinti ar matoma grėsmė/galimybė yra svarbi verslui, ar ji gali padėti, o gal sužlugdyti verslą?

Remiantis diskusijos grupės metu paruoštais užrašais, taip pat tyrėjo atlikta UAB Kuranos organizacijos vidinių bei išorinių dokumentų analize, tyrėjas parengė kiekvieno aptarto punkto apibendrinimą ir išskyrė svarbiausius punktus, esmines nuomones, kurios anot jo yra svarbiausios rengiant įėjimo į užsienio rinkos strategiją.

STRIPRYBĖS

- Tvirta pozicija vietinėje rinkoje
- Puiki reputacija tarp klientų
- Greitas reagavimas į rinkos pokyčius bei sprendimų priėmimas
- Stabili finansinė padėtis
- Kompetetingi, ilgametę patirtį turintys darbuotojai
- Produktų diferenciacija

SILPNYBĖS

- Silpna pozicija tarptautinėje rinkoje
- Brangi žaliava iš kurios gaminamas bioetanolis
- Ne visų klientų lūkesčius atitinkanti kokybė
- Ilgas naujo produkto įvedimo į rinką procesas
- Darbuotojų stoka
- Gamybinių pajėgumų stoka

GALIMYBĖS

- Neišnaudotos kaimyninių šalių rinkos
- Augantis "žalio" produkto susidomėjimas
- Parama plėtojant produktus iš atsinaujinančių energijos šaltinių

GRĖSMĖS

- Nuolat kintanti įstatiminė bazė
- Veikla ribojama įvairių licencijų ir leidimų
- Augantis akcizo mokestis
- Pigesnis importuojamas produktas
- Padidėjusios kuro ir energetikos kainos
- Mažas rinkos augimo tempas

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal diskusijos grupės tyrimo metu gautus duomenis

19 pav. UAB Kurana SSGG analizė

3.4. Švedijos rinkos analizė

Kiekviena įmonė rastų savo priežasčių, paaiškinančių veržimasi į užsienio rinkas, tačiau paprastai jas galima būtų apibendrinti keliais žodžiais – ateina laikas, kai Lietuvos vidaus rinkos galimybės ima riboti verslo plėtrą, neleidžia įgyvendinti strateginių įmonės tikslų. Kompanijos, siekdamos plėsti savo veiklą, turi aiškiai identifikuoti kitų šalių rinkų įsisavinimo etapus, kad priimtas sprendimas būtų racionalus ir ilgalaikėje perspektyvoje būtų naudingas kompanijai. (Sekliuckienė, 2009) Kompanijų plėtra nėra atsitiktinė. Jos identifikuoja ir numato, į kokias rinkas sieks įsiskverbti ir kokių tikslų norės pasiekti.

Švedija yra viena iš labiausiai klestinčių pasaulio valstybių, kurios pragyvenimo lygis ir socialinė bei sveikatos apsauga siekia tokį aukštą lygį. (www.bradfordjacobs.com) Ši valstybė garsėja stipriu verslu, pasauliniu konkurencingumu, įvairiais kalbų įgūdžiais ir atsidavimu naujovėms. (CT Corporation; 2020) Jų pragyvenimo lygis ir gyvenimo trukmė yra beveik neprilygstami, taip pat Švedija atsiduria sąrašų viršuje, kuriame vertinamas verslo klimatas, tvarumas, produktyvumas ir inovacijos – pastarųjų rodikliai gerokai viršija ES vidurkį. (<https://www.business-sweden.com/markets/sweden/>) Ne veltui ne menkas susidomėjimas Švedijos rinka kyla iš tokių kaimyninių valstybių kaip Estija, Latvija, Lietuva, Lenkija, Suomija, Norvegija, taip pat Ukraina ir Rusija.



Šaltinis: www.maps.com

20 pav. Švedijos žemėlapis

Švedija yra didžiausia Šiaurės šalių regiono šalis ir turi daugiausiai gyventojų. Šalis dalijasi sausumos sienomis su Norvegija vakaruose ir Suomija šiaurės rytuose. Ji taip pat turi pakrantes, nukreiptas į kaimynines šalis: Daniją, Norvegiją, Alandų salą ir Suomiją. (www.norden.org) Rytinius Švedijos krantus skalauja Baltijos jūra. (žr. 23 pav.) Švediją sudaro 20 apskričių, šalis suskirstyta į 290

savivaldybių. Didžiausi Švedijos miestai: Stokholmas, Gotenborgas, Malmo. (www.european-union.europa.eu)

6 lentelė Svarbiausi demografiniai Švedijos rodikliai

Sostinė	Stokholmas
Šalies populiacija (2021 m. duomenimis)	10 402 070
Tankis	25 žmonės/km ²
BVP (2021m. duomenimis)	635,66 mlrd.
Valiuta	Švedijos krona
Politinė struktūra	Parlamentinė konstitucinė monarchija
Šalies plotas	450 295 km ²

Šaltinis: Lentelė sudaryta darbo autorės remiantis literatūroje rasta duomenimis

2021m. Švedijoje gyveno 10,4 mln. gyventojų. Nepaisant to, kad gyventojų tankis nėra labai didelis, o klimatinės sąlygos, lyginant su Pietų Europos šalimis – atšiaurios, Švedijoje yra išvystytos įvairios pramonės šakos, aktyviai kuriamos inovacijos.

Siekiant plačiau ir išsamiau išanalizuoti Švedijos rinką toliau darbe bus pritaikytas makroaplinkos strateginės analizės metodas – PEST. Informacijos rinkimas ir analizė atliekama iš duomenų randamų internete, tokių kaip įvairūs straipsniai, statistiniai duomenys, institucijų ataskaitų turinys, indeksų vertinimas. Analizei naudojami statistiniai duomenys iš Eurostat (2022), World Bank (2022) informacija, ją apdorojant ir lyginant. Taip pat naudojami tokie informacijos šaltiniai, kaip įvairių institucijų sudaryti globalūs šalių indeksai pagal skirtingus kriterijus. Naudojant PEST analizę, pagrindinis dėmesys skiriamas išorinių veiksnių nustatymui, o ne sprendimui, ką su jais daryti. Analizė suskirstyta į atskirus skyrius, kurių kiekviename yra pateikiami statistiniai duomenys ir įžvalgos pagal tematiką.

3.4.1. Politinė aplinka

Švedijos politika: Nuo 1995m. Švedija yra Europos sąjungos bei EBPO narė, taip pat priklauso Šengeno zonai. Tai militaristiškai neutrali valstybė, pasižyminti ilgomis neutralumo tradicijomis. Švedija yra unitarinė valstybė, suskirstyta į 20 apskričių ir 290 savivaldybių.

Švedija yra konstitucinė monarchija ir parlamentinė demokratija, kurios vyriausybės vadovas yra ministras pirmininkas, o valstybės vadovas – monarchas (www.european-union.europa.eu). Konstitucija yra pagrįsta Vyriausybės instrumentu, Paveldėjimo aktu, Spaudos laisvės įstatymu ir Pagrindinis saviraiškos laisvės įstatymas (www.britannica.com) Švedijoje visuotiniai rinkimai vyksta kas ketverius metus (www.sweden.se). Parlamentą (Rikstagą) sudaro vieni rūmai, kurių 349 nariai renkami tiesiogiai pagal proporcingo atstovavimo sistemą. Švedijoje yra 10 ministerijų, kurios yra atsakingos už naujų įstatymų projektų ruošimą (www.sweden.se).

Švedijos politinė ir administracinė sistema yra suskaidytos: agentūros yra savarankiškos santykiuose su politiniu centru, vietos ir regionų valdžia taip pat turi esminę, konstituciškai garantuotą autonomiją (2020 Sweden country report). Švedija yra viena iš šalių pasaulyje, kurioje geriausiai kontroliuojama korupcija (<https://corruptionrisk.org>). Švedija su 84 taškais vis dar priklauso mažiausiai korumpuotų pasaulio šalių viršūnei, tačiau atsilieka nuo Danijos, Norvegijos ir Suomijos (www.fcg.global).

Tarptautinė politinė situacija: Švedijos užsienio politika grindžiama prielaida, kad nacionaliniam saugumui geriausiai padeda taikos metu likti be alijansų, kad karo atveju išliktų neutrali šalis, tačiau Švedija leidžia bendradarbiauti reaguojant į grėsmes taikai ir saugumui. Vyriausybė taip pat stengiasi išlaikyti aukštą Švedijos gyventojų pragyvenimo lygį, todėl daug dėmesio skiriama užsienio prekybos galimybėms ir pasaulio ekonominiam bendradarbiavimui.

Švedija yra Jungtinių Tautų narė nuo 1946m., 1995m. įstojo į Europos sąjungą. Taip pat Švedija glaudžiai bendradarbiauja su savo Šiaurės šalių kaimynėmis, oficialiai ekonominiais ir socialiniais klausimais per Šiaurės ministrų tarybą, o neoficialiais – politiniais klausimais, tiesiogiai konsultuodamasi. 1991m. Švedija ir Lietuva pasirašė prekybos susitarimą – plataus masto mokesčių, tarifų ir prekybos sutartis, kuri apima investicijų garantijas. Šio susitarimo tikslas sumažinti arba panaikinti tarifus, kvotas ir kitus prekybos apribojimus prekėms, kuriomis prekiauja pasirašiusios šalys. Švedija intensyviai dalyvauja įvairiose tarptautinėse organizacijose ne tik Europos mastu, bet ir viso pasaulio.

Energetikos politika. Tai pirmoji šalis pasaulyje, 1967m. priėmusi aplinkos apsaugos įstatymą, taip pat surengusi pirmąją JT konferenciją pasaulinės aplinkos klausimais 1972m. (www.sweden.se). Didelį dėmesį Švedijos vyriausybė skiria tvarumui, todėl iškelti tikslai yra labai ambicingi, pvz. iki 2045 metų visiškai atsisakyti iškastinio kuro ir naudoti tik atsinaujinančią energiją.

Teisinis reglamentavimas. Kadangi darbo tema susijusi su bioetanolio pardavimu, todėl analizuojant duomenis apie Švediją buvo atkreiptas dėmesys ir į bioetanolio naudojamo pramonėje reglamentavimą. Prekyba industriniu bioetanoliu reglamentuoja Alkoholio įstatymas (2010:1622) (riksdagen.se) bei Visuomenės ir sveikatos agentūros nuostatai ir bendrieji patarimai dėl industrinio etanolio ir alkoholinių preparatų HLSF-FS 2022:63 (*šved.* Folkhälsomyndighetens föreskrifter och allmänna råd om teknisk sprit och alkoholhaltiga preparat HLSF-FS 2022:63). Įstatymai ir kiti teisės aktai taip pat apima nuostatas dėl denatūravimo ir kitų saugos reikalavimų (www.folkhalsomyndigheten.se). Švedijoje, taip pat kaip ir kitose ES šalyse taikoma ta pati visiško denatūravimo formulė – alkoholio denatūravimas, kaip aprašyta 1993m. lapkričio 22d. Komisijos reglamente (EEB) Nr. 3199/93 dėl visiško alkoholio denatūravimo procedūrų abipusio pripažinimo, siekiant atleisti nuo akcizo. Išanalizavus Švedijos alkoholio įstatymą ir kitus su bioetanolio pardavimu

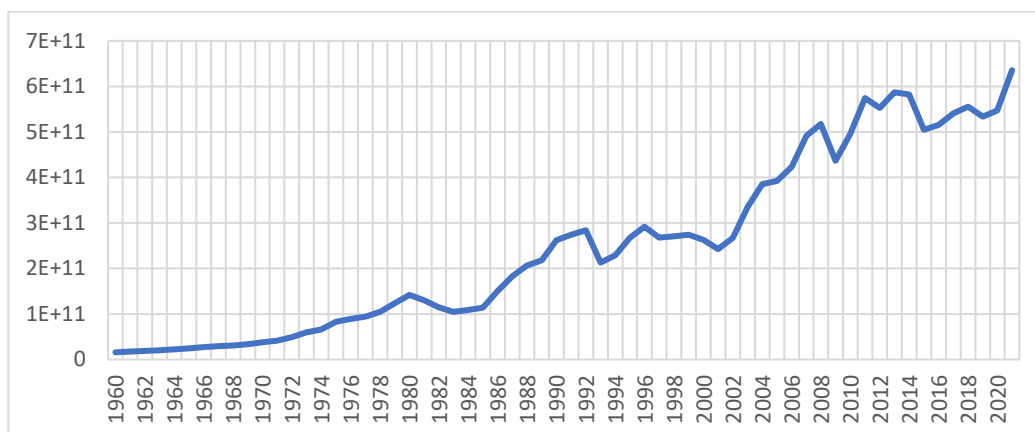
susijusius reikalavimus nebuvo rasta jokių specialių reikalavimų, kurie nebūtų taikomi ir kitose Europos sąjungos šalyse.

Taip pat išanalizavus daugelį Švedijos internetinių puslapių, kurie yra skirti verslui bei veiklos vykdymui pastebėta, jog Švedijos politika skatina ir subsidijuoja šalies verslą, suteikia lengvatas ir galimybes augti.

Iš atliktų duomenų analizės galima daryti išvadą jog politinė aplinka šalyje yra stabili. Švedija yra stiprios, brandžios demokratijos šalis, kurioje užtikrintos pilietinės, politinės, ekonominės laisvės. Labai didelis dėmesys Švedijoje yra skiriamas tvarumui ir atsinaujinančios energijos plėtrai. Švedijoje skiriamas didelis dėmesys užsienio politikai ir bendradarbiavimui. Tai palankiai veikia verslą, socialinę ir ekonominę aplinką šalyje. Taikoma politika analizuojamai prekei nesiskiria nuo kitose ES šalyse taikomų taisyklių.

3.4.2. Ekonominė aplinka

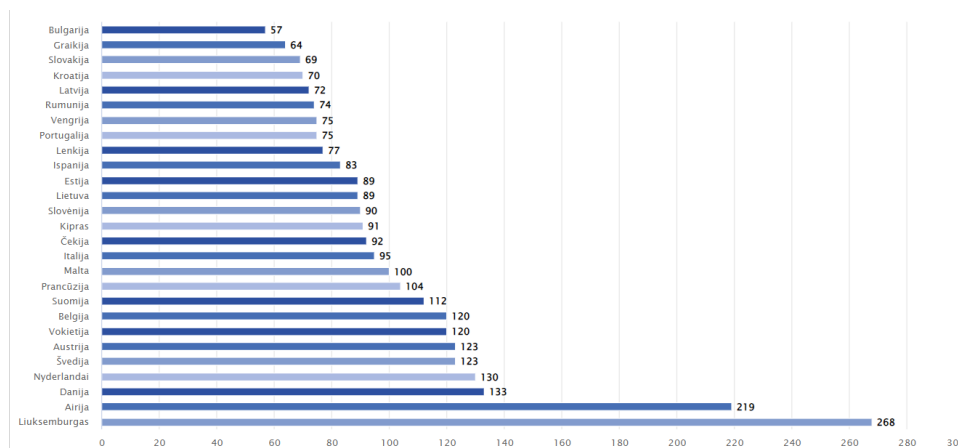
Ekonominis augimas. Remiantis oficialiais Pasaulio banko duomenimis, 2021 metais Švedijos bendrasis vidaus produktas (BVP) siekė 635,66 mlrd. JAV dolerių. Švedijos BVP sudaro 0,28 procento pasaulio ekonomikos (<https://www.worldbank.org/en/home>).



Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis <https://www.worldbank.org/en/home> rasta informacija

21 pav. Švedijos bendrojo vidaus produkto pokytis 1960-2020m.

Gyvenimo lygis vertinamas lyginant kiekvienos šalies kai kurių prekių ir paslaugų kainas toje šalyje gaunamų pajamų atžvilgiu. (žr. 27 pav.) Lyginant bendrąjį vidaus produktą (BVP) vienam gyventojui perkamosios galios standartais, nustatyta, kad Švedija yra penktoje vietoje, pagal visų Europos sąjungos šalių gyvenimo lygį, kai Lietuva tuo tarpu tik šešioliktoje (<https://european-union.europa.eu>). Už švedus geriau gyvena tik Nyderlandų, Danijos, Airijos ir Liuksemburgo gyventojai



Šaltinis: <https://european-union.europa.eu>

22pav. BVP vienam gyventojui perkamosios galios standartais

Švedijos ekonominės laisvės balas yra 77,5, todėl jos ekonomika yra 10 sąraše pagal laisviausių valstybių 2023m. indekse (www.heritage.org). Švedijos ekonomika gerai veikia reguliavimo efektyvumo srityje, o atviros rinkos politika palaiko lankstumą, konkurencingumą ir didelius prekybos bei investicijų srautus. Švedija yra konkurencinga atvira mišri ekonomika. Didžioji dauguma Švedijos įmonių yra privačios ir orientuotos į rinką. Kadangi Švedija buvo viena iš neutralių jėgų Antrojo pasaulinio karo metais, jai nereikėjo atstatyti savo ekonominės bazės, bankų sistemos ir visos šalies, kaip darė daugelis kitų Europos šalių.

Nors Švedijos bendrasis nacionalinis produktas (BVP), tenkantis vienam gyventojui, yra vienas didžiausių pasaulyje, tačiau taip pat Švedijoje yra ir vieni didžiausių mokesčių. Remiantis Švedijos ir Lietuvos valstybinės mokesčių inspekcijos puslapiuose skelbiama informacija toliau pateikiami mokesčių palyginimai. Švedija šiuo metu taiko 20,6 procento pelno mokestį, kai Lietuvoje šis mokestis yra 15 procentų. Pridėtinės vertės mokestis taikomas prekėms ir paslaugoms Švedijoje yra 25% (kai Lietuvoje – 21%), tačiau yra tam tikrų lengvatų, pvz. 12% maisto produktams, 6% - knygoms, laikraščiams. Akcizo mokestis Švedijoje yra– 46,08 Eur/ hltr 100%. Tai beveik du kartus didesnis nei Lietuvoje – 23,10 eur/hltr 100% alkoholio.

Mokesčiai taip pat vis dažniau naudojami tvarumui skatinti. Tai apima energijos suvartojimo ir CO₂ emisijų apmokestinimą. Išimtyms suteikiamos daug energijos vartojančioms pramonės šakoms, siekiant apsaugoti jų tarptautinį konkurencingumą (2020 Sweden Country report).

Švedija, kurios eksporto vertė sudaro maždaug trečdalį BVP, yra labai priklausoma nuo laisvos tarptautinės prekybos, kad išlaikytų savo gyvenimo lygį (www.britannica.com). Kaip ir visoms valstybėms taip ir Švedijai buvo gana sunkus COVID19 pandemijos laikotarpis. Ir nors šalis taikė švelnesnes atsiribojimo priemones, tai vis tiek trukdė ekonominei veiklai, ypač sektoriuose, kuriuose reikia tiesioginio bendravimo.

7 lentelė Pagrindiniai Švedijos ekonominiai rodikliai 2020-2022m.

	2020m.	2021m.	2022m.
Bendrasis vidaus produktas	-3.0	3.9	3.4
Privatus vartojimas	-4.7	3.2	4.6
Bendrasis pagrindinio kapitalo formavimas	0.3	4.8	4.3
Eksportas	-5.6	10.7	4.6
Importas	-6.2	9.3	5.0
Nedarbo lygis (% darbo jėgos)	8.3	8.4	7.5
Infliacija	0.5	1.7	1.4

Šaltinis: OECD Economic Outlook 109 database

Nespėjus visiškai atsigausti po COVID pandemijos nuosmukio, jaučiamas dar didesnis nuosmukis dėl prasidėjusio karo Ukrainoje, todėl visos valstybės kovoja su infliacija ir ruošiasi artėjančiai krizei. Neišimti ir Švedija, kurioje šiuo metu infliacijos dydis pasiekė aukščiausią reikšmę per 30 metų t.y. – 12,3%. Tačiau Švedai nepasiduoda, ir taiko tvirtą fiskalinę politiką šiai situacijai suvaldyti (OECD Economic Surveys Sweden, 2021).

Analizuojant Švedijos ekonomikos prognozę, paskelbtą www.economy-finance.ec.europa.eu puslapyje (2023) tikimasi, kad ekonomika per pirmąjį 2023m.pusmetį trauksis, o vėliau pradės kilti. Namų ūkiai ketina toliau koreguoti savo vartojimo išlaidas, reaguodami į prarastas disponuojamas pajamas, didelį neapibrėžtumą ir didėjančią nedarbą. Prognozuojama, kad bendras realusis BVP sumažės iki -0,8% 2023m, o 2024m. padidės iki 1,2 % (žr. 28 pav.)

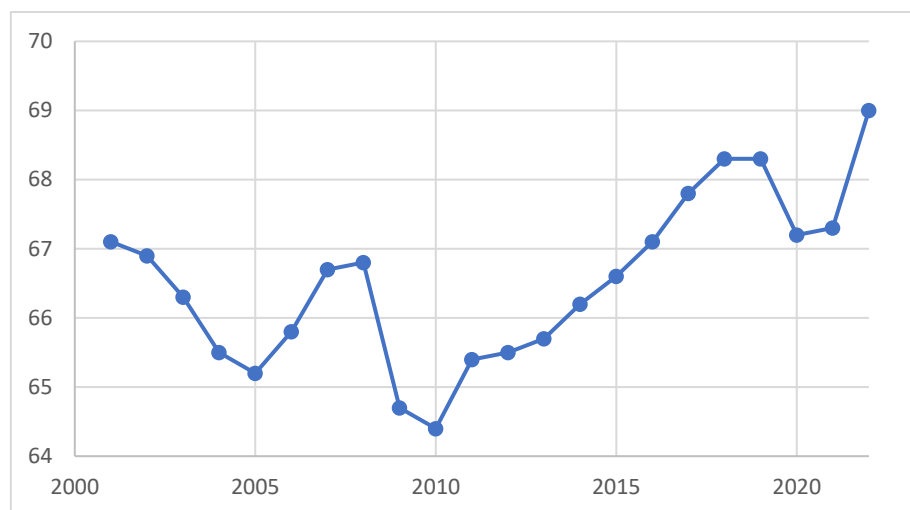
8 lentelė Švedijos ekonominė prognozė

Rodikliai	2022m.	2023m.	2024m.
BVP augimas (% per metus)	2.4	-0.8	1.2
Infliacija (% per metus)	8.1	6.3	1.8

Šaltinis: https://economy-finance.ec.europa.eu/economic-surveillance-eu-economies/sweden/economic-forecast-sweden_en

Švedija yra viena atvirausių ekonomikų visoje ES, tad švedų makroekonominiai rodikliai itin priklauso nuo situacijos pasaulio ekonomikoje, kuri yra itin nestabili ir trapi. Aštri prekybos karų įtampa bei pastebimai sulėtėjusi pasaulio ekonomikos plėtra kelia tiesioginę riziką atvirai Švedijos ekonomikai (www.smefinance.lt).

Užimtumas. 2020 metais po COVID-19 protrūkio Švedijoje užimtumo lygis sumažėjo iki 67,2 proc. Iki 2021m. jis išaugo 0,1 proc. punkto, bet vis tiek buvo mažesnis nei prieš pandemiją. Tačiau 2022m. išaugo iki 69 proc. Užimtumo lygis žemiausiame taške buvo 2010 m. kai siekti vos 65,4% - tai labiausiai įtakoją 2008m. krizė.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal <https://www.statista.com/statistics/527184/sweden-employment-rate/> duomenis.

23 pav. Užimtumo lygio vertinimas Švedijoje 2000-2022m.

Nuolatinį užimtumo lygio augimą per pastaruosius 10 metų iš dalies lėmė per tą patį laikotarpį didėjantis darbingo amžiaus gyventojų skaičius – nuo 15 iki 74 metų. (<https://www.statista.com/statistics/527184/sweden-employment-rate/>)

Apibendrinant galima teigti, kad Švedijos ekonominė aplinka yra palanki verslo plėtojimui, šalies ekonomika reaguoja į Pasaulyje vykstančius įvykius, tačiau vis tiek atsilanko ir taiko tvirtą fiskalinę politiką. Stabilus BVP augimas, užimtumo didėjimas, spartus tarptautinės prekybos vystymas, palyginti su kitomis šalimis nedidelė infliacija sukuria prielaidas ilgalaikiam šalies ekonomikos augimui.

3.4.3. Socialinė-kultūrinė aplinka.

Švedija yra viena iš egalitariškiausių visuomenių pasaulyje. Vienas ryškiausių Švedijos kultūros aspektų yra pagarba aplinkai ir įsipareigojimas siekti tvarumo (<https://www.afsusa.org/countries/sweden/>). Oficiali Švedijos kalba yra švedų ir ja kalba dauguma Švedijoje gyvenančių asmenų.

2019 m. Švedijos moterų gyvenimo trukmė buvo 84,7 metų, o vyrų – 81,3 metų (www.eurodice.eu). Švedija tam tikru mastu susiduria su ta pačia problema, kaip ir didžioji Europos dalis t.y. senėjanti visuomenė, nors gimstamumas yra gana didelis palyginti su daugeliu kitų šalių. Gyventojai šalyje pasiskirstę labai netolygiai, dauguma žmonių susitelkę į pietinį šalies trečdalį (www.eurodice.eu).

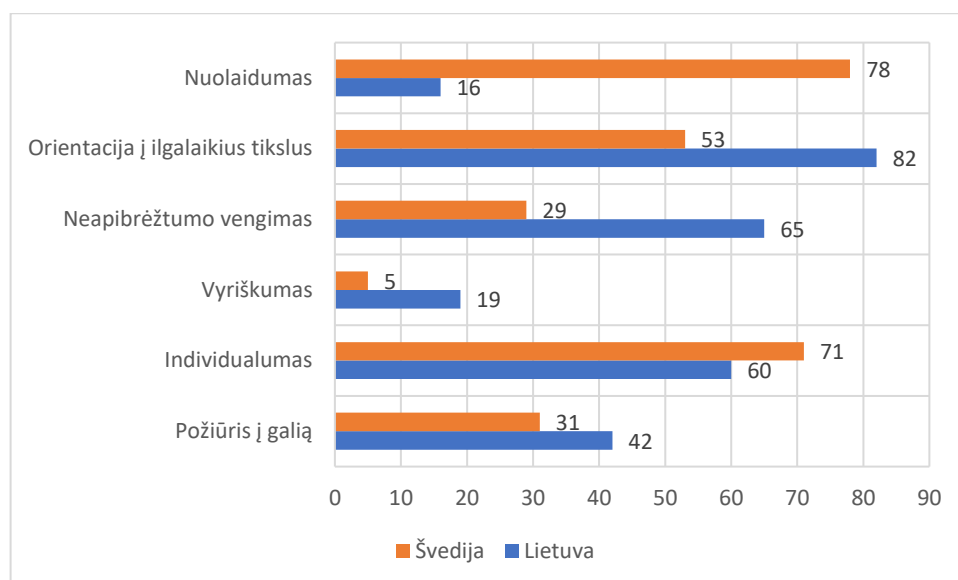
Viena iš pagrindinių švedų kultūros ypatybių yra ta, kad švedai yra lygiaverčiai iš prigimties, nuolankūs ir jiems girtis yra visiškai nepriimtina. Verslo pasaulio žmonės Švedijoje paprastai yra gana santūrus, todėl svarbu, kad visi reikalai būtų formalūs ir rimti. (www.commisceo-global.com) Išanalizavus internete rastus straipsnius apie verslo aprangą Švedijoje rekomenduojama vilkėti konservatyvius drabužius. Vyrams dėvėti geros kokybės kostiumus su šilkiniais kaklaraiščiais ir marškiniais, o moterys turėtų dėvėti konservatyvias verslo sukneles ar kostiumą. Būtina vengti prašmatnių drabužių, taip pat nedemonstruoti brangių papuošalų. Švedijoje, net direktoriai ar vadovai nesirengia įmantriau nei vidutiniai darbuotojai.

Organizuojant susitikimus, būtina Švedus įspėti bent prieš dvi savaites. Švedai susitikimo pradžioje retai įsitraukia į smulkmenas, jie tiesiog eina prie aktualių nagrinėjamų temų. Susitikimai dažniausiai vyksta pagal darbotvarkę ir retai kada nukrypstama nuo grafiko. Pirminių susitikimų metu sprendimai priimami gana retai, dažniausiai jie skirti susipažinimui.

Vedant derybas su švedais labai svarbu pasiruošti pristatymą, nes švedai susitelkia į detales ir daug dėmesio skiria pristatymo specifikai. Svarbu atkreipti dėmesį į smulkmenas ir pasiruošti tikslus bei svarbius duomenis, kurie patvirtintų pristatomus teiginius. Labai svarbu derybų metu išlikti ramiems ir kontroliuoti savo elgesį, taip pat reikia vengti girtis savo įmone ar pasiekimais, nes daugelis švedų tai vertina neigiamai. (www.culturalatlass.sbs.com)

Apibendrinant, galima teigti, kad Švedijos socialinė-kultūrinė aplinka yra palanki verslo plėtojimui ir patogiam žmonių gyvenimui šalyje. Švedijoje skiriamas didelis dėmesys socialinės gerovės kūrimui, socialinės nelygybės mažinimui, visuomenės užimtumo didinimui. Taip pat stengiamasi sukurti palankias darbo sąlygas

Atliekant socialinės – kultūrinės aplinkos analizę labai gerai jog yra galimybė palyginti kultūrinius skirtumus. Kultūra yra viena didžiausių įtakų žmogaus elgesiui. Įmonės, organizacijos, kurios dirba atsižvelgdamos į kultūrinės jėgas turi reikšmingą strateginį pranašumą. Remiantis Hofstede metodu, žemiau palyginami Lietuvos ir Švedijos šalių kultūros ir jų skirtumai. (žr. 31 pav.)



Šaltinis: <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>

24 pav. Kultūriniai Lietuvos ir Švedijos palyginimai pagal Hofstedo metodą

Požiūris į galią vertina požiūrį į lygybę. Švedijos šalies balai šioje dimensijoje yra žemi (31), o tai reiškia, kad švedų stiliui būdingi tokie dalykai kaip nepriklausomybė, hierarchija reikalinga tik dėl patogumo, svarbu lygios teisės. Valdžia yra decentralizuota. Vadovai yra komandos nariai, kurie konsultuojasi su patirtį turinčiais darbuotojais. Kontrolė nėra mėgstama, taip pat vyrauja neformalus požiūris į vadovus. Bendravimas yra tiesioginis. Lietuviai pagal šią dimensiją taip pat yra linkę pirmenybę teikti lygybei ir valdžios bei sprendimų decentralizacijai. Kontrolės ir formalios priežiūros paprastai nemėgsta jaunoji karta, kuri demonstruoja pirmenybę komandiniam darbui ir atviram valdymo stiliui. Vyresnės kartos darbuotojų rate vis dar dominuoja pagarbos autoritetui bei statuso jausmas.

Individualizmo dimensija susijusi su tuo, ar žmonių savęs įvaizdis apibrėžiamas kaip „aš“ ar kaip „mes“. Individualistinėse visuomenėse žmonės turi rūpintis tik savimi ir savo tiesiogine šeima. Abi šalys turi gana aukštą rodiklį ir yra individualistinės visuomenės. Pirmenybė teikiama laisvai susietai socialinei sistemai, kurioje asmenys turėtų rūpintis tik savimi ir savo artimiausiomis šeimomis. Darbdavio ir darbuotojo santykiai yra abipuse nauda paremta sutartis.

Aukštas vyriškumo balas rodo, kad visuomenei yra labai svarbu konkurencija, pasiekimai ir sėkmė, o sėkmę nulemia nugalėtojas/geriausias šioje srityje. Žemas įvertinimas reiškia, kad visuomenėje dominuoja rūpestis kitais ir gyvenimo kokybė. Tiek Švedijos tiek Lietuvos visuomenei yra svarbu išlaikyti gyvenimo ir darbo pusiausvyrą ir užtikrinti, kad visi būtų įtraukti. Vadovai siekia sutarimo, o žmonės savo darbiname gyvenime vertina lygybę, solidarumą ir kokybę. Konfliktai sprendžiami kompromisu ir derybomis.

Neapibrėžtumo vengimo dimensija yra susijusi su tuo, kaip visuomenė elgiasi su tuo, kad ateitis niekada negali būti žinoma. Švedija šiuo aspektu surinko 29 balus, o tai rodo labai mažą norą išvengti netikrumo. Jiems nukrypimai nuo normos yra lengviau toleruojami ir naujovės nekelia grėsmės. Šiame аспекte Lietuva gavo 65 balus ir tai yra ženklus skirtumas nuo Švedijos. Lietuviai vengia neapibrėžtumo. Šalyse, kur apibrėžtumas yra toleruojamas vadovu galima būti ir neturint tikslų atsakymų į daugumą klausimų, kuriuos pavaldiniai gali iškelti apie savo darbą. Lietuvoje priešingai: vadovas yra vadovas, nes jis viską žino ir moka. Taip pat Lietuvoje pastebimas nenoras rizikuoti, biurokratizmas ir emocinis pasitikėjimas taisyklėmis ir reglamentais.

Švedijos visuomenė yra vidutiniškai orientuota į ilgalaikių tikslų siekimą, ryšys su tradicijomis nėra stiprus. Lietuviams šis balas yra dar didesnis, todėl jie tiki, kad tiesa labai priklauso nuo situacijos, konteksto ir laiko. Jie rodo gebėjimą pritaikyti tradicijas prie pasikeitusių sąlygų, stiprų polinkį taupyti ir investuoti, atkaklumą siekiant rezultatų.

Atlaidumo vertybė yra gana stipriai išreikšta Švedijos visuomenėje, o tai rodo jog Švedijos visuomenėje nėra stiprūs kontrolės, tikslingos socializacijos metodai, toleruojamos klaidos. Visuomenė nori mėgautis gyvenimu ir linksmintis, yra linkę į optimizmą. Lietuvos balas šiuo požiūriu yra labai žemas, todėl Lietuviai yra linkę į pesimizmą ir net cinizmą, jie neskiria daug dėmesio laisvalaikiui ir kontroliuoja savo norų tenkinimą.

Kultūrinių skirtumų palyginamoji analizė pagal Hofstede metodą naudojant www.hofstede-insights.com rastą informaciją.

3.4.4. Technologinė-inovacinė aplinka

Švedija yra tarp penkių geriausių pažangių industrializuotų demokratijų pagal visus mokslinių tyrimų ir plėtros (MTTP) aspektus: išlaidos (valstybės ir privačios) vienam gyventojui; tyrėjų skaičius; patentų paraiškų ir intelektinės nuosavybės licencijų skaičius (2020 Sweden country report).

Švedijos ūkio inovatyvumas charakterizuojamas institucijų sudarytais indeksais:

9 lentelė Švedijos ūkio inovatyvumas

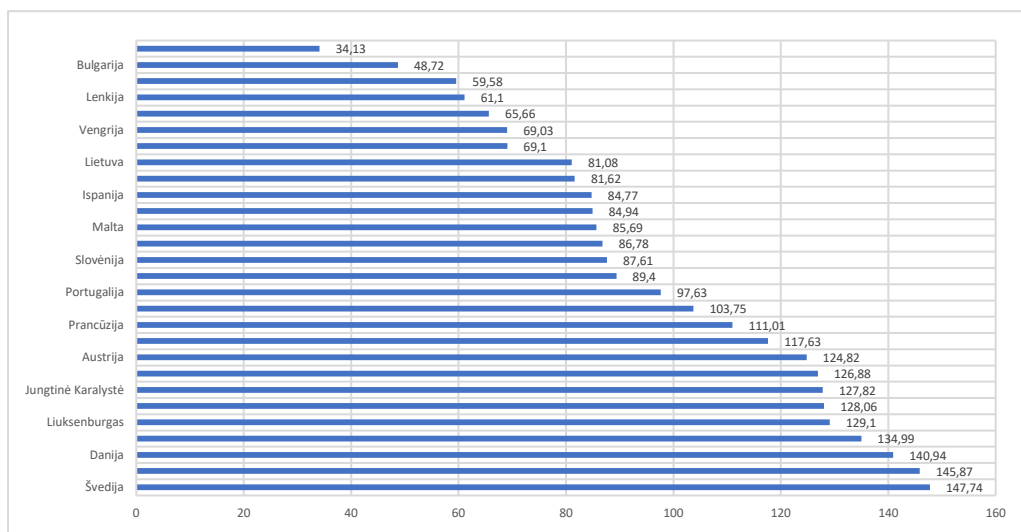
	GII (Global Innovation Index)	Inovacijų indėlis	Inovacijų rezultatai
2021m.	2	2	2
2020m.	2	3	2
2019m.	2	4	3

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis pagal 2020 Sweden country report.

Šioje lentelėje parodytas Švedijos reitingas per pastaruosius trejus metus. Švedija užima 2 vietą tarp 132 ekonomikų, kurias vertina GII indeksas.

INSEAD verslo mokyklos pasaulinis inovacijų indeksas Švedijai suteikia taip pat antrą vietą (<https://www.marketingsociety.com>). Indeksas matuoja, kiek šalis turi infrastruktūrą, kuri pagerina kūrybinę aplinką ir leidžia diegti naujoves, taip pat gaminti produkciją. 2021m. vasario mėn. „Bloomberg Innovation Index“ Švediją priskyrė kaip penktąją novatoriškiausią šalį pasaulyje (www.theagilityeffect.com)

Analizuojant Europos inovacijų rezultatų suvestinę (www.https://research-and-innovation.ec.europa.eu) bei kitus Europos sąjungos statistinius duomenis matoma jog Švedija taip pat yra geriausia ES šalis.



Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal <https://www.statista.com/chart/18393/european-innovation-scoreboard-ranking/>

25 pav. ES šalių inovacijos rodiklių palyginimas

Rezultatų suvestinėje ES šalys suskirstytos į keturias inovacijų kategorijas – inovacijų lyderės; stiprūs inovatoriai, nuosaikūs inovatoriai ir kuklūs inovatoriai.

Švedija investuoja daugiau nei 3 procentus šalies augančio vidaus produkto (BVP) į mokslinius tyrimus ir plėtrą, kai tuo tarpu Europos sąjunga tik stengiasi pasiekti šį vidurkį. Žaliosios technologijos ir gyvosios gamtos mokslai yra dvi sritys, kuriose švedų mokslininkai ir įmonės išsiskiria (www.sweden.se). Vyriausybinių agentūra „Vinnova“ atlieka pagrindinį vaidmenį Švedijos tyrimuose. Inovacijų agentūra skatina ir finansuoja mokslinių tyrimų projektus įvairiuose srityse – nuo sveikatos ir transporto iki pramoninių medžiagų ir išmaniųjų miestų.

Skaitmeninio verslumo era Švedijoje tapo pasauliniu skaitmeninių inovacijų centru. Tai taikoma skaitmeninei komunikacijai, kompiuteriniams žaidimams ir IT pagrįstoms paslaugoms (2020 Sweden country report). Pagal Europos Komisijos paskelbtą DESI (skaitmeninės ekonomikos ir visuomenės indeksas) ataskaitą 2017m. Švedijos interneto skverbtis buvo viena didžiausių pasaulyje (95%), tačiau vyriausybė ir toliau planuoja tai tobulinti bei iki 2025m. įdiegti itin spartų (1 Gbps) plačiąjuosį ryšį, kuris apimtų 98% teritorijos.

Vertinant vidutinės trukmės ir ilgalaikę perspektyvą, inovacijų diegimo svarba ir poreikis tik didės įtakojamas stiprėjančios konkurencijos bei poreikio didinti kuriamų produktų pridėtinę vertę (www.marketinfo.lt). Švedijos inovacijų finansų agentūros „Vinnova“ ataskaitoje (2018) buvo nurodytos sritys, kuriose dirbtinio intelekto taikymas galėtų sustiprinti Švedijos verslo inovacijų galią ir padidinti konkurencingumą. Tai pramonės plėtra, transportas ir kelionės, tvarūs ir išmanūs miestai, paslaugos, sauga ir sveikata.

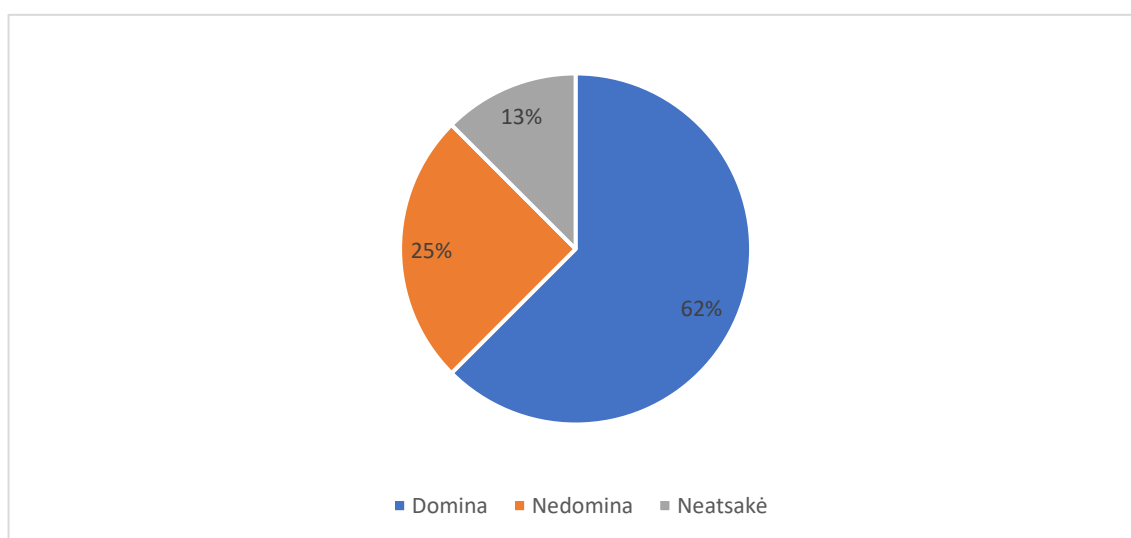
Švedija yra viena stipriausių valstybių inovacijų srityje. Ji turi stipriasias puses tiek produkcijos, tiek sąnaudų atžvilgiu. Galima rasti daugybę informacijos apie atliktus naujus mokslinius tyrimus, techninius straipsnius bei registruotų naujų patentų, kurie tik parodo puikius Švedijos inovacijos rezultatus. Švedija taip pat turi gerą indėlio pagrindą, stabilų politinį klimatą ir tinkamą, aukštos kokybės išsilavinimą.

Atlikus PEST analizę buvo išaiškinti pagrindiniai aplinkos veiksniai, kurie gali daryti įtaką įmonės veiklai stengiantis įeiti į užsienio rinką. Taip pat buvo apžvelgti kultūriniai bei socialiai skirtumai lyginant Lietuvos ir Švedijos visuomenes, į kuriuos labai svarbu atsižvelgti siekiant sukurti ilgalaikį bendradarbiavimą.

3.5. Konkurencinės aplinkos analizė pritaikant M. Porterio 5 jėgų modelį.

Atlikus pirmuosius du tyrimo etapus, kurių metu buvo išanalizuota įmonės veikla, atlikta SSGG analizė ir Švedijos makroaplinkos PEST analizė, tęsiamas darbas ir toliau ir siekiama suprasti Švedijos rinkos konkurencinę aplinką.

Į aštuonias išsiųstas užklausas su įmonės pristatymu buvo gautos skirtingos reakcijos, kurios yra pateikiamos žemiau:



Šaltinis: sudarytas autoriaus pagal išsiųstų pranešimų rezultatus.

26 pav. Gautų atsakymų į išsiųstas užklausas rezultatai

Į šią užklausą teigiamai buvo sureaguota daugiau nei pusę, t.y. 62% arba penkios įmonės iš aštuonių. Visoms penkioms atsakiusioms įmonėms buvo įdomus tolimesnis bendradarbiavimas ir galimybių aptarimas. Dvi įmonės parašė, jog siūlomas produktas nedomina, nes jų veikla neatitinka organizacijos lūkesčių. Tik į vieną užklausą nebuvo gautas atsakymas, tad arba užklausa nepasiekė tinkamo asmens, arba įmonei nebuvo įdomus bendradarbiavimas. Bet kuriuo atveju, įmonė įtraukta į potencialių klientų sąrašą, todėl ir toliau bus stengiamasi su ja susisiekti.

Vėliau komunikacija su klientais buvo tęsiama elektroniniu paštu. Kadangi iš patirties žinoma, jog stiklų ploviklio koncentrato produktui yra labai svarbu kvapas, pirmiausia buvo supažindinta su siūlomo produkto kokybe, taip pat suderinti adresai mėginių siuntimui, kad įvertinti žaliavos kvapą.

Kaip jau buvo minėta anksčiau, UAB Kurana gali pasiūlyti ne tik savo gaminto dehidratuoto etanolio, kurio koncentracija yra 99,5% tačiau taip pat rektifikuoto etanolio, kurį importuoja ir kurio koncentracija yra 95%. Išsiuntus abiejų mėginių pavyzdžius, tyrėjas gavo atsakymus iš klientų, kurie yra pateikti žemiau.

10 lentelė. Rezultatai, gauti iš klientų gavus atgalinį ryšį

	Kokybės vertinimas	
	Gamintas etanolis, 99,5%	Importuotas etanolis, 95%
Įmonė Nr.1	+	+
Įmonė Nr.2	+	+
Įmonė Nr.3	+	-
Įmonė Nr.4	+	+
Įmonė Nr.5	+	+

Šaltinis: sudaryta autoriaus pagal gautus atsakymus dėl mėginių kokybės.

Iš lentelės matoma, kad beveik visiems klientams tiko pasiūlyto bioetanolio kokybė. Tik vienam klientui Įmonė Nr.3 netiko importuoto-perparduodamo bioetanolio parametrai. Susitikimo metu pavyko išsiaiškinti, kad kokybė netiko dėl per žemos etanolio koncentracijos. Jo poreikiams etanolio koncentracija būtinai turi būti ne mažesnė nei 99,5%. „Žemesnė etanolio koncentracija nėra tinkama, dėl to, jog etanolis naudojamas ne tik stiklų ploviklio gamybai, tačiau ir kaip biožidinių kuras. Būtent dėl šios priežasties mums reikia bevandenio etanolio“.

Pirmojo susitikimo metu buvo kalbinamas Įmonės Nr.1 savininkas. Susitikimo metu pirmiausia jis pristatė savo įmonę ir įmonės veiklą. Anot savininko įmonė yra „pirmaujanti azoto oksido kiekį mažinančių AdBlue produkto gamintoja, taip pat kitų transporto priemonių cheminių medžiagų tiekėja Šiaurės šalių sektoriuje“. Tai įmonių grupė, kurios pagrindinė veikla yra aplinkosaugos technologija bei vandens valymas. Šios grupės įmonės sąveikauja tarpusavyje stengdamos sukurti žiedinę ekonomiką. Įmonė laiko save viena moderniausių gamyklų Skandinavijoje: „Turėdami moderniausių Skandinavijos

gamyklą ir gerai išplėtotą logistikos tinklą, galime pasiūlyti klientui įvairius paskirstymo kanalus”; “*Labai daug dėmesio skiriame proceso optimizavimui bei jo efektyvinimui, kad galėtume išlikti konkurencingi rinkoje bei plėstis.*” “*Pagrindinė mūsų filosofija – kiekvienam klientui pasiūlyti optimalų sprendimą, kuris tenkintų tiek juos, tiek mus.*” Paklausus kliento, kokias strategijas taiko įmonė, siekdama išlaikyti konkurencinį pranašumą prieš savo rinkos konkurentus, pašnekovas pakomentavo, jog labai daug kaštų padeda sutaupyti automatizuotas gamybos procesas, taip pat jie rado būdų kaip taupyti pakuotei, t.y. “*perkame plastikinius skysčio maišelius, į kuriuos pildome stiklų ploviklį vartotojui. Šias pakuotes galime atsivežti vienu sunkvežimiu, kai lyginant 5 litrų bakelius reikėtų 6-7 tokių sunkvežimių. Taip pat naudodami šiuos plastikinius maišelius taupome vietą sandėlyje, be to vairuotojams yra ženkliai patogiau supilti visą skystį į automobilį ir yra mažiau šiukšlių.*” Į klausimą, kas jų nuomone labiausiai veikia vartotojų apsisprendimą pirkti prekę, įmonės direktorius vienareikšmiškai atsakė jog tai yra kainos ir kokybės santykis. Paklausus, kokius produktus siūlo rinkai ir ar tik etanolis kaip pagrindinė žaliava yra naudojama stiklų plovikliams gaminti, pašnekovas pakomentavo: „*stiklų plovikliai paprastai gaminami iš dviejų žaliavų, t.y. etanolio arba izopropanolio. Atsižvelgiant į tai, jog skiriame labai daug dėmesio gamtos išsaugojimui, etanolis yra palankesnė žaliava.*“ „*Klientams siūlome žieminius ir vasarinius stiklų ploviklius. Žieminiams stiklų plovikliams skiriamas didesnis dėmesys, jog produktas neužšaltų ir geriau valytų druskų liekanas, na o vasarą daugiau dėmesio skiriama į tai, jog produktas būtų imlus įvairių vabzdžių valymui nuo langų.*” Paprašius papildyti kokie svarbiausiai yra kriterijai renkantis produktą, pašnekovas pakomentavo, jog jiems svarbiausia yra tai jog tiekėjas būtų patikimas, ir užtikrintų produkto tiekimą laiku: „*Atsargoms laikyti turime tik tris talpas, kurių tūris po 100m³. Pradėjus stiklų ploviklio išpilstymo darbus bei paruošus liniją, mums labai svarbu jog visuomet turėtume pakankamą kiekį žaliavos ir nebūtų trūkumo ar prastovos.*” Taip pat, anot jų, tiekėjas turėtų užtikrinti produkto kokybę, na o kaip svarbiausią veiksnį įvardino kainą. Įmonės Nr.1 savininkas komentavo, jog etanolio kaina sudaro ~35% galutinio produkto kainos, todėl vertinant kainodarą kiekvienas euras yra svarbus.

Pasiteiravus Įmonės Nr.1 savininko apie tiekėjus veikiančius Švedijos rinkoje, pašnekovas nebuvo labai atviras, tačiau prasarė, jog pagrindinis kiekis, kurį jie perka atkeliauja iš jūros, iš trečiųjų šalių. Taip pat užsiminė ir apie tai, jog Švedijoje veikia dvi etanolio gamyklos, tačiau viena gamykla visiškai orientuojasi į biokuro gamybą, o kita savo produkciją diferencijuoja, tačiau per paskutinius pora metų, su vietiniu gamintoju jie nepalaikė santykių, nes vietinio gamintojo fokusas buvo ne industrijos rinka, o biokuras. Potencialus klientas šiuo metu yra patenkintas savo naudojamu produktu ir tiekėju su kuriuo dirba, tačiau kaip jis sakė „*esu linkęs į rizikų skaidymą bei tiekėjų diferencijavimą ir gavus tinkamą kainos pasiūlymą galėčiau dirbti ne su vienu tiekėju.*“ Metinį poreikis klientas įvardino nuo 400 iki 700m³ per metus. „*Kiekis nėra labai didelis, nes vis tik mūsų pagrindinė orientacija yra į AdBlue gamybą, o stiklų ploviklio koncentratas yra tik papildoma prekė.*“ „*Kaip žinote tai yra sezoninė prekė,*

todėl pagrindinis poreikis yra rugsėjo-sausio mėnesiais.“ Paklausus apie pagrindinius jų konkurentus rinkoje, pašnekovas įvardino, jog pagrindiniai ir didžiausi jo įmonės konkurentai yra Įmonė Nr.3.

Vykdamas interviu su Įmone Nr.2, buvo vadovaujamasi tuo pačiu klausimynų-gairėmis kaip ir pirmojo interviu metu. Vykdamas šį interviu taip pat buvo susitikta su įmonės savininku, kuris šiame versle jau veikia daugelį metų. Pašnekovas savo įmonę pristatė kaip cheminių medžiagų platintoją. Šios įmonės būstinės ir sandėliai yra įsikūrę Norrköping, Gavle, Björketorp bei Malmö miestuose. *„Įmonė turi daugiau nei 70 darbuotojų ir tai yra šeimai priklausantis verslas, kuris veikia nuo 1994m.”* Paklausus kokia pagrindinė įmonės veikla ir į ką labiausiai jie orientuojasi, pašnekovas pakomentavo, jog jų veiklą sudaro *„skystų ir kietų chemikalų pardavimai pramonei, savivaldybėms, dažų didmenininkams ir t.t. Mes esame įmonė, kuri pirmiausiai orientuojamės į pramonę ir B2B klientus ir tik maža dalis yra skirta mažmenai.”* Į klausimą kaip vartotojų elgesys ir pageidavimai veikia įmonės konkurencingumą, pašnekovas atsakė, jog įmonės politika yra tiekti tinkamą produktą klientams, tinkamu laiku. Taip pat, anot jų yra labai svarbus aukštas aptarnavimo lygis bei lankstumas. *„Būtent tokių pačių savybių tikimės ir iš savo partnerių bei tiekėjų.”* Į klausimą apie rinkos pokyčius ir tendencijas, Įmonės Nr.2 savininkas pakomentavo, jog jie nuolat stengiasi tobulinti ir mažinti našą aplinkai. Anot jų, Švedijos klientams tai ypač aktualus klausimas, kuriam teikiama didelė reikšmė. *„Nuolatos stengiamės bendradarbiaujant su tiekėjais rasti būdų kaip savo klientams pasiūlyti mažiau aplinkai kenksmingus gaminius ir pakuotes.”* *„Visuomet laikomės su mūsų verslu susijusių aplinkosaugos įstatymų ir taisyklių, laikome jog mūsų vienas iš verslo prioritetų yra tvarumas, ir čia mes esame vieni stipriausių, todėl manome, jog tai ir vienas iš mūsų konkurencinių pranašumų“.* Į klausimą koks kliento poreikis denatūruoto etanolio bei kuriuo laikotarpiu jiems šio produkto reikėtų, pašnekovas pakomentavo, jog jų metinis poreikis gali siekti net ir 5000m³ etanolio, tačiau viskas priklauso nuo kainos ir kaip jiems pavyksta šį produktą parduoti savo smulkesniems klientams. Taip pat jie pakomentavo, jog tai yra sezoninis produktas, todėl pagrindinis tiekimas turėtų vykti rugsėjo-kovo mėnesiais. *„Šiuo metu dirbame su dvejais tiekėjais, t.y. vietiniu gamintoju, kuris yra visai šalia mūsų gamyklos, bei perkame produktą iš uosto, kuris yra atgabenamas iš trečiųjų šalių, tokių kaip Pakistanas“.* Į klausimą, ar stiklų plovikliui naudojamas tik etilo alkoholis respondentas pakomentavo teigiamai ir sakė, jog kitos žaliavos šiam produktui gaminti nenaudoja. Su Įmonės Nr.2 vadovu, pavyko plačiau pakalbėti apie vyriausybės reglamentus bei vykdomą politiką šalyje. Kadangi Įmonei Nr.2 yra labai svarbu saugoti gamtą bei vystyti tvarų verslą, jie aktyviai dalyvauja vyriausybės sprendimų priėmimo bei konsultuoja įvairiais klausimais. Anot respondento *„Švedija skiria labai didelį dėmesį gamtos apsaugai, todėl greitai metu, ateityje turėtų būti nustatyti tikslai, jog žaliava, kuri naudojama stiklų plovikliams, turėtų atitikti tvarumo standartą bei taupyti CO₂ išmetimo lygį.“*

Atsisveikinant su šiuo pašnekovu buvo gautas teigiamas atgalinis ryšys, kad jie labai norėtų dirbti su Europos gamintojais, nes tai anot jų taupytų ne tik žalą gamtai, kurią sukelia produkto gabenimas iš Pakistano iki Švedijos, bet taip pat ir būtų keliama Europos Sąjungos šalių ekonomika.

Tęsiant susitikimus su Įmone Nr.3 tik dar kartą pasitvirtino nuomonė, kas yra labai svarbu vystant stiklų ploviklių verslą. Susitikimas buvo suorganizuotas su šios įmonės komercijos direktoriumi. Anot jo, pagrindinis jų poreikis per metus yra $\sim 1000\text{--}1300\text{m}^3$. *“Gamyklos teritorijoje turime tik vieną talpą, kuri yra apie 100m^3 , todėl mums labai svarbu dirbti LEAN principu, t.y. jog žaliava atvyktų laiku, būtent tada kada reikia”*. Šis respondentas pakomentavo, jog puikiai žino Įmonę Nr.1 ir Įmonę Nr.2, nes tai yra jo pagrindiniai konkurentai Švedijos rinkoje. Pagrindinė šios įmonės veikla yra pagaminti, išpilstyti ir parduoti aplinkai ir sveikatai nekenksmingus chemijos produktus. Įmonės Nr.3 pagrindinis tikslas *„tapti ilgalaikiu savo klientų partneriu, kurie galėtų užtikrinti tiekiamo produkto kokybę, savalaikį pristatymą bei skaidrų bendradarbiavimą”*. Paklausus respondento kokią konkurencinį pranašumą jie turi prieš savo konkurentus, buvo gautas atsakymas, jog: *„mes savo klientams siūlome tik ekologiškus produktus ir pakuotes, taip pat stengiamės mažinti aplinkos taršą bei optimizuoti ir efektyvinti visus procesus. Klientams galime pasiūlyti ne tik produktą, bet ir pačią pakuotę, todėl jie viską gauna vienoje vietoje”*. Kokios yra pagrindinės kliūtys patekti naujoms įmonėms į rinką? *„Jei kalbama apie išpilstymo verslą, tai tiesiog yra per maža rinką. Mūsų gamybos pajėgumas dirba tik 40%, vadinasi 60% pajėgumų nėra išnaudota. Todėl sakyčiau, jog gamintojų skaičius, kuris yra rinkoje yra pakankamas. Jei kalbėti apie naujus etanolio tiekėjus rinkoje – gana sudėtinga čia patekti, nes tai investicijų reikalaujanti veikla, dideli mokesčiai ir t.t.”* Pasiteiravus respondento apie dabartinį tiekėją, jis buvo atviras ir pakomentavo, jog šiuo metu produktą perka iš vieno gamintojo Vokietijoje, KWST. Tiekėjo paslaugomis jis yra patenkintas, tačiau siūloma kaina yra gana aukšta, todėl ieško būdų kaip ją sumažinti. Kalbant apie konkurenciją, savo pranašumą įmonė įvardina tai, jog gali patenkinti įvairių klientų poreikį, t.y. jog jie gali pagaminti ir išpilstyti tiek aukštesnės klasės produktą, tiek orientuotis ir į ekonominės klasės produktus. *„Vertinant savo produkcijos krepšelį, daugiausiai mūsų produkcijos užima vidurinei ekonominei klasei skirti produktai, tačiau turime ir prabangių bei visai ekonomiškų variantų. Kiekvienam pagal savo poreikį”*.

Ketvirtoji įmonė, su kuria buvo atliktas interviu, specializuojasi cheminių medžiagų gamyboje. Gamykla veiklą pradėjo XX a. pradžioje nuo 1918m. Respondentas savo įmonę pristatė taip: *Mes esame “Shell Car Care” gaminių pradininkas, pirmaujanti tarptautinė energetikos įmonė. Kuriame automobilių priežiūros portfelį ir esame daugiau nei 20 metų artimas Shell kompanijos partneris.”* Į klausimą kokią strategiją taiko įmonė, siekdama išlaikyti konkurencinį pranašumą respondentas atsakė taip: *„Esame automobilių priežiūros ekspertas. Mūsų veikla apima ne tik Švediją, tačiau veikiamo ir Afrikoje, Europoje, Azijoje. Turime didesnę nei 100 metų patirtį šioje srityje, todėl puikiai pažįstame*

savo klientus bei žinome ko jiems reikia geriausiai.“ Kas yra svarbiausia klientams? „Klientams svarbu, jog galėtume tiekti nebrangius, tačiau aukštos kokybės produktus.“ Į klausimą apie metinį poreikį, respondentas atsakė, jog jų poreikis svyruoja priklausomai nuo oro sąlygų bei sezono, taip pat laimėtų konkursų kiekio. Tačiau kiekis gali būti nuo 1000 iki 6000m³. Gamykla taip pat turi priėjimą prie uosto, bei didelius etanolio saugojimo rezervuarus. Paklausus apie dabartinį tiekėją, respondentas per daug neatviravo, tačiau pakomentavo, kad atsigabena produktą jūros transportu, tačiau ne visada yra patenkintas kokybę ar pristatymo sąlygomis. Pasiteiravus, kokie būtų lūkesčiai iš tiekėjo, klientas pakomentavo, jog jiems yra labai svarbu žemas kainos lygis, taip pat lankstus pristatymas bei kokybiškas produktas.

Po visų susitikimų ir atliktų interviu su potencialiais klientais, gauta informacija buvo susisteminta ir sudėta į lentelę. (žr. lentelę Nr.11)

11 lentelė. Potencialių klientų atsakymų suvestinė

Klientas	Įmonė Nr.1	Įmonė Nr.2	Įmonė Nr.3	Įmonė Nr.4
Metinis poreikis	630m ³	5000m ³	1300m ³	6000m ³
Tiekėjai	Alcotra	Alcotra Lantmannen	KWST	Alcotra
Kiek tiekėjų norėtų turėti?	Min.2	Min.2	Min.2	1
Produkto paskirtis	Stiklų ploviklio gamyba	Stiklų ploviklio gamyba	Stiklų ploviklio gamyba; kuras biožidiniams	Stiklų ploviklio gamyba
Ar sunku pakeisti produktą kitu?	Ne	Ne	Ne	Ne
Kokia kainos dalis sudaro galutinį produktą?	30-35%	35%	Iki 50%	Neįvardino
Kokios naudojamo produkto teigiamos savybės?	Kokybė; Kaina	Kokybė; Pristatymas	Kokybė; Pristatymas	-
Kokios naudojamo produkto neigiamos savybės?	Ne ES šalies produktas	Kaina	Kaina; Sunku dirbti su skirtingais tiekėjais	Nelankstus pristatymas
Ar turi savo sandėlius?	300m ³	1000m ³	100m ³	2x3000m ³
Lūkesčiai tiekėjui	Kaina Greitas pristatymas; Kokybė	Konkurencinga kaina; Greitas ir lankstus pristatymas; „Žalias“ produktas	Konkurencinga kaina; Greitas ir lankstus pristatymas; Ilgalais bendradarbiavimas	Geriausia kaina rinkoje

Šaltinis: sudaryta autoriaus remiantis interviu metu gauta informacija

Susisteminus potencialių klientų atsakymus ir išanalizavus iš jų gautą informaciją galima daryti tokias išvadas:

Informacija apie tiekėjus: Švedijoje yra veikiančios dvi bioetanolio gamyklos:

Domsjo Fabrikes, kurie gamina dehidratuota etilo alkoholį biokurui ir jį parduoda vienam didžiausių Švedijos biokuro naudotojų – SEKAB. Metinė šios gamyklos apimtis ~13.000m³ per metus.

Lantmannen – bioetanolio gamykla, kuri gamina ne tik biokurui skirtą bioetanolį, bet taip pat tinkantį ir industrijos tikslams, t.y. stiklų ploviklio gamybai ir t.t. Šios gamyklos metinis gamybos kiekis yra ~230.000 m³. Tai vienas didžiausių bioetanolio rinkos žaidėjų Švedijoje. Pastaruoju metu, atsižvelgiant į interviu metu gautus komentarus, gamykla labiau orientuojasi į eksportą nei į vietinius pardavimus.

Dar dvi įmonės buvo įvardintos ne kaip gamintojai, bet kaip pagrindiniai tiekėjai, kurie aprūpina Švedijos rinka bioetanoliu. Vienas didžiausių pardavėjų, kuris perka bioetanolį ir importuoja jį iš trečiųjų šalių yra – Alcotra. Tai viena didžiausių industrinio etanolio tiekėjų visoje Europoje. Dar vienas galimas konkurentas, kuris buvo įvardintas vieno kliento - KWST įmonė, tiekianti aukštos kokybės bioetanolį.

Kalbant apie tiekėjų skaičių, praktiškai visi potencialūs klientai įvardino norą dirbti bent su dviem tiekėjais vienu metu. Siekdami valdyti riziką, nori dirbti bent su dviem tiekėjais tam, kad atsitikus nenumatytiems atvejams turėtų atsarginį variantą. Tik vienas potencialus klientas pakomentavo, jog galėtų dirbti pilnai su vienu tiekėju ir galbūt netgi galėtų atstovauti mūsų įmonę Švedijoje jei būtų poreikis.

Kadangi bioetanolio tiekėjų Švedijos rinkoje nėra labai daug, beveik visi potencialūs klientai dirba su tomis pačiomis įmonėmis. Kai kurie yra bandę pirkti ir atsigabenti bioetanolio iš tokių šalių kaip Prancūzija, Ispanija, ar Italija, tačiau rezultate, logistikos kaštai išdidina kainą. Atsižvelgiant į tai, galima daryti išvadą, kad tiekėjai turi gana didelę jėgą derybose su pirkėju.

Informacija apie klientus. Nors Švedija yra didelė šalis, kurioje gyvena apie 10 mln. gyventojų, tačiau vykdant verslą, visi vieni kitus žino. Renkant informaciją apie įmones buvo daryta prielaida, jog pavyko susisiekti tik su pačiais didžiausiais rinkos žaidėjais. Pokalbių metu buvo įvardinti ir mažesni ar visai smulkūs rinkos žaidėjai, tačiau nei pavadinimų nei galimų kiekių nepavyko išsiaiškinti, nes didieji gamintojai į juos net nežiūri kaip į konkurentus. Klausantis įmonių gyvavimo istorijos, buvo pastebėta, jog visi respondentai yra seni žaidėjai rinkoje. Dalis jų, netgi buvę kolegos, kurie laikui bėgant atsiskyrė vienas nuo kito ir pradėjo vykdyti tą pačią veiklą tik atskirai.

Įvertinus visus kiekius ir poreikį, kurį įvardino klientai, matoma, kad rinkos potencialas yra didelis, daugiau nei 20 tūkst. m³ per metus. Tiesa, tai ne tik Švedijoje realizuojamas kiekis, bet ir kaimyninėse Švedijos valstybėse. Taip pat visi klientai tikisi poreikio augimo ir kiekių didėjimo.

Panaudojimo sritis. Kol kas bioetanolis yra naudojamas stiklų ploviklio gamybai, biožidinių kurui. Vienas iš naujų ir potencialių sričių apie kurią vis daugiau užsimenama yra vandens įrengimų valymas. Seniau šiam procesui buvo naudojamas metanolis, tačiau augant žaliosios bioenergijos poreikiui, tvarumui ir ekologiškumui, vis dažniau akys krypsta į etanolio panaudojimą šioje srityje, tam,

kad būtų mažiau kenkiama gamtai. Nepaisant to, bent pastaruosius kelerius metus planuojama jog pagrindinė suvartojimo sritis, vis tiek bus stiklų ploviklių gamyba.

Tęsiant pokalbį su klientais ir užklausus apie produkto kokybę, iš daugelio buvo gautas tas pats atsakymas, kad produktui nėra jokių specialių reikalavimų dėl kokybės. Jie gali gamybos procese naudoti ir 99% stiprumo etanolį ir 95%. Esminės savybės į kuriuos jie kreipia dėmesį t.y. kvapas ir, kad nebūtų metanolio (kuris yra uždraustas naudojimui stiklų ploviklio koncentrato gamybai).

Pradėjus kalbėti su klientais apie pristatymo galimybes, pirmiausia buvo stengtasi išsiaiškinti apie jų galimybę priimti produktą ir turimas talpas. Deja, daugelis klientų turi ribotas ir minimalias talpas, kuriose galima laikyti produktą, todėl produkto pristatymas turėtų būti suplanuotas labai tiksliai, išvengiant bet kokių vėlavimų. Daugelis klientų gali produktą priimti tik kelių transportu t.y. autocisternomis. Tik vienas klientas pakomentavo, jog galėtų iš karto priimti didesnę kiekį produkto, kuris būtų atgabenamas jūriniu transportu.

Vertinant kainos klausimą, potencialūs klientai pakomentavo, jog 2022 metais perkamo bioetanolio kainos buvo labai aukštos. Jų manymu tai įtakojo ir galutinių vartotojų poreikio mažėjimą. Būtent dėl šios priežasties, visi klientai tikisi, jog kitais metais galės įsigyti bioetanolio pigiau ir pasiūlyti patrauklesnę kainą galutiniams vartotojams.

Potencialūs rinkos dalyviai. Ypatingų barjerų ar kažkokių suvaržymų norintiems ateiti į Švedijos rinką nėra. Švedijos rinkoje galioja tokios pačios taisyklės kaip ir kitose Europos sąjungos šalyse. Vis tik tai nėra labai lengva padaryti, nes bioetanolis yra akcizinis produktas. Tad norint saugoti ir atlikti pardavimus Švedijos rinkoje reikia turėti leidimus ir licencijas veiklai vykdyti, turėti įmonę.

Dar viena opcija dėl galimų naujų konkurentų, t.y. atsigabenimas iš kitų šalių. Tačiau vertinant pakilusias transporto kainas bei ilgą distanciją – tai taip pat gana sudėtinga.

Pakaitalų grėsmė. Kalbant su klientais apie galimus jų galutinio produkto sudėties pokyčius, nė vienas iš potencialių klientų neįvardino, kuo būtų galima pakeisti bioetanolį. Tiesa, vienas respondentas paminėjo, jog stiklų ploviklio gamybai būtų galima naudoti ir izopropanolį. Tačiau lyginant rinkos kainas, izopropanolis yra brangesnė alternatyva lyginant su bioetanoliu. Bioetanolis naudojamas stiklų ploviklio gamybai ne tik dėl to, kad atlieka valymo funkciją, bet ir dėl to, kad produktas neužšaltų prie minusinės temperatūros. Kol kas pigesnio ir geresnio produkto rinkoje nėra. Seniau stiklų ploviklio gamybai naudotas metanolis – uždrausta žaliava, nes kenkia žmonių sveikatai. Dar vienas plusas, kurį įvardina potencialūs klientai apie bioetanolį yra tai, jog tai iš atsinaujinančios žaliavos gaminamas produktas, o tai labai svarbu Švedijai.

Taigi atlikus tyrimą ir įvertinus UAB Kurana konkurencinę aplinką Švedijos rinkoje, galima teigti, kad Švedijos rinkoje tikrai galima rasti potencialo produkto realizacijai. Kaip tyrime jau minėta, realus potencialas, kuri pavyko nustatyti pakalbinus didžiausius Švedijos rinkos žaidėjus yra daugiau nei 20.000m³ etanolio.

4. UAB KURANA ĮĖJIMO Į ŠVEDIJOS RINKĄ STRATEGIJA 2023-2025 M.

Šioje dalyje remiantis analizuotų autorių rekomendacijomis bei tyrimo metu atliktomis analizėmis, formuojamas UAB Kurana įėjimo į Švedijos rinką strategijos planas. Planas ruošiamas remiantis darbe aptartais strateginio plano ruošimo etapais.

Sprendimo prekiauti tarptautiniu mastu priėmimas. Atlikus įmonės veiklos bei Švedijos rinkos analizę, priimtas sprendimas, kad įmonė turi pakankamai kompetencijų ir yra pakankamai finansiškai stipri bandant įeiti į užsienio rinką.

Tarptautinės rinkos tyrimų santrauka:

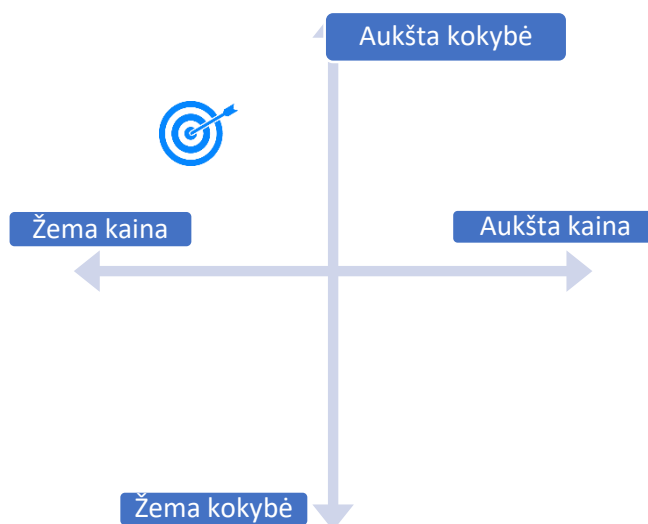
Industrinio bioetanolio rinkos potencialas – 60 tūkst. m³ bioetanolio. Žinomi klientai šiuo metu, kurie naudoja bioetanolį – sudaro ~ 20 tūkst.m³ poreikį.

Konkurentai: Švedijoje bioetanolio gamyba užsiima dvi gamyklos, kurių bendras gamybos kiekis yra ~ 245 tūkst.m³ bioetanolio per metus. Tačiau šis kiekis yra nukreiptas į biokuro rinką, o ne industrinį etanolį. Industrinio bioetanolio poreikį tenkina atsigabentas etanolis iš kitų šalių. Pagrindiniai bioetanolio perpardavėjai yra Europoje veikiančios kompanijos– Alcotra ir KWST.

Tyrimo vykdymo metu buvo užmegzti santykiai su didžiausiais rinkos žaidėjais: Įmonė Nr.1; Įmonė Nr.2; Įmonė Nr.3; Įmonė Nr.4 (siekiant neatskleisti jautrios informacijos, įmonės pavadinimai pakeisti, tačiau tyrėjui žinomi)

Tarptautinės rinkos segmentavimas. Įmonė orientuota parduoti bioetanolį kitoms įmonėms, kurios gamina stiklų ploviklius, taip pat chemiją spaudai bei biožidinių kurą.

Tarptautinio produkto pozicionavimas.



Šaltinis: sudaryta autoriaus.

27 pav. Tarptautinio produkto pozicionavimas

Atsižvelgiant į tyrimo metu gautus rezultatus, UAB Kurana taikys kuo žemesnę kainos strategiją, kad galėtų patekti į rinką. Kokybės atžvilgiu, organizacija siūlo geros kokybės produktą, kuris pagal atliktus tyrimus tenkina visų klientų poreikius.

12 lentelėje galima matyti įėjimo į Švedijos rinką 3 metų strategijos planą.

12 lentelė. Įėjimo į Švedijos rinką 3 metų strategija ir veiksmų planas

Bendra informacija apie įmonės planuojamus veiksmus			
Tikslinė rinka	Švedijos industrinio bioetanolio rinka		
Tikslas	Iki 2025m. parduoti min. 10.000m ³ industrinio bioetanolio į Švedijos rinką		
	2023m.	2024m	2025m.
Pardavimų didinimas	3000m ³	7000m ³	10.000m ³
Pasiekta didesnė apyvarta	2.880.000	6.720.000	9.600.000
Planuojamas pelnas	135.000	315.000	900.000
Išlaidos	10.000	150.000	150.000
Strategija	Eksportas	Dukterinė įmonė	Dukterinė įmonė

Šaltinis: sudaryta autoriaus

Planuojamos strateginės plėtros kryptys ir veiksmų planas:

I prioritetas : Taikant tiesioginio eksporto strategiją, per 2023m. padidinti pardavimus į Švedijos rinką t.y. parduoti 3000 m³. Planuojamos strateginės plėtros kryptys ir išsamus veiksmų planas pateiktas Priedas Nr.2

II prioritetas: Steigiant dukterinę įmonę, platinimo tikslais suorganizuoti bioetanolio tiekimo galimybę tiesiogiai iš Švedijos talpų ir iki 2024m. pabaigos pardavimus padidinti ne mažiau nei 7000m³ bioetanolio per metus. Planuojamos strateginės plėtros kryptys ir išsamus veiksmų planas pateiktas Priedas Nr.3

III prioritetas: Iki 2025 m. bioetanolio pardavimus padidinti min. 12.000m³ per metus. Planuojamos strateginės plėtros kryptys ir išsamus veiksmų planas pateiktas Priedas Nr.4

Konkurencinis pranašumas:

- Patikimas įmonės įvaizdis ir geri esamų klientų atsiliepimai;
- Produktas gaminamas Europos gamykloje, taip skatinant Europos šalių bendradarbiavimą.
- Produktas gaminamas iš tvarių atsinaujinančių žaliavų, turi tai įrodančius dokumentus.
- Gamyklos kultūra ir vertybės atitinka Švedijos kultūrą ir vertybes.

- Gamykla orientuota į ilgalaikius santykius taip pat kaip ir daugelis Švedijos potencialių klientų.
 - Gamykla gali lanksčiai organizuoti pristatymą taip greitai patenkindama klientų poreikį.
 - Gamykla gali prisitaikyti prie kliento poreikio pvz. gali tiekti gryną bioetanolį arba sudenatūruotą pagal ES formulę ir t.t. Perpardavėjas, turėdamas tik vieną talpą – gali pasiūlyti tik vienos kokybės produktą.
- Galimos grėsmės ir pavojai.**

13 lentelė Grėsmės ir pavojai

Rizika	Rizikos poveikis	Rizikos valdymo veiksmai
Tiekimas priklauso nuo oro sąlygų	Gabenant produktą jūros transportu, atsiradus nepalankioms oro sąlygoms kyla grėsmė nepristatyti produkto laiku. Klientas gali likti nepatenkintas dėl vėlavimų.	Iš anksto su klientu suderintas tiekimo grafikas; Esant galimybei klientai turi bent 3-5 dienų gamybos atsargas; Sezono metu stebimos oro prognozės, ir numatant nepalankias oro sąlygas tiekimas planuojamas iš anksto.
Sudėtingas įmonės steigimo ir talpos nuomos procesas	Įmonės steigimo bei talpos nuomos procesas gali užtrukti ilgai. Dėl šios priežasties įmonė gali kilti rizika neįvykdyti 2024m. pardavimo plano	Įmonės steigimo darbams pasiruošti iš anksto ir visą procesą pradėti 2023m. Pasiruošti reikiamų dokumentų paketą pasitarus su teisininkais ir Švedijos institucijų atstovais Atliekant rinkos tyrimus, ieškoti potencialių partnerių, kurie turėtų talpas Švedijoje ir galėtų esant reikalui atstovauti įmonę.
Nėra patirties valdant įmonę kitoje šalyje	Dėl įvairių kultūrinių skirtumų taip pat nuotolinio darbo, gali kilti rizika, jog dukterinės įmonės darbuotojai nesuvaldys proceso ir neatitiks Švedijos klientų lūkesčių.	Iš anksto pasiruošti personalo strategijos planą, kokių žmonių reikėtų ir kaip būtų vykdoma veikla: ar tik su vietiniais darbuotojais, o gal būtų taikomas mišrus Lietuvos Švedijos darbuotojų kolektyvas. Taip pat svaru įsivertinti, kiek tiksliai reikia žmonių procesui valdyti.
Brangios žaliavos ir energetika Europoje	Jei ir toliau žaliavų ir energetikos kainos bus tokios aukštos, UAB Kurana gaminamas produktas taps nebekonkurencingas rinkoje.	Peržiūrėti gamybos ir pardavimų strategijos planus.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

IŠVADOS

Dėl visur vykstančių ekonominių liberalizacijų, revoliucinių technologijų pažangos, esminių politinių scenarijų pokyčių ir sociokultūrinės aplinkos raidos, nacionalinės ekonomikos tampa vis labiau priklausomos ir integruotos, o pasaulio ekonomika ir verslas vis labiau globalizuojasi, todėl beveik kiekviena įmonė turi konkuruoti pasaulinėje rinkoje. Apibendrinant tarptautinės prekybos sąvokas galima teigti, kad tarptautinė prekyba yra keitimosi prekėmis ir paslaugomis procesas už valstybės sienos ribų. Išanalizavus įvairių Lietuvos (Burinskienė, Melnikas, Bernatonytė, ir kt.) ir užsienių autorių nuomones (Cernat, Gillespie, Scor Swan ir kt.) yra aišku, jog verslui būtina plėtoti savo veiklą ne tik vietinėje, bet ir pasaulinėje rinkoje. Įmonės įsitraukia į užsienio rinkas dėl tokių priežasčių kai šalys negali pasigaminti reikalingų gyventojų poreikiams patenkinti prekių ir dėl to, jog turi pakankamai resursų pasigaminti prekes ir paslaugas, tačiau vis tiek importuoja prekes dėl kainų skirtumo. Dar viena labai svarbi priežastis yra tai, jog žmonės nori prekių įvairovės. Norėdami rinkamai parduoti savo produktą ar paslaugą naujoje tarptautinėje rinkoje, reikia pasirinkti tinkamą skverbimosi į rinką būdą, taip pat aiškiai identifikuoti kitų šalių rinkų įsisavinimo etapus bei atlikti išsamius marketingo tyrimus. Kiekviena strategijos ir veiklos programa yra aplinkos bei rinkos pažinimo ir reagavimo į ją išraiška, todėl strategijos pasirinkimui turi įtakos tokie veiksniai kaip vidinė aplinka (vartotojas, produktas, kaina, rėmimas, vieta); marketingo analizė, planavimas ir įgyvendinimo kontrolė ir išorinė aplinka (rėmėjai, visuomenė, konkurentai, demografinė-ekonominė aplinka, technologinė-gamtos aplinka, socialinė-kultūrinė aplinka, politinė -teisinė aplinka). Tik nuo to kaip šie faktoriai bus panaudoti ir apjungti priklausys kokia strategija gali būti sukurta.

UAB Kurana yra vidutinė gamybinė įmonė, kurios pagrindinė veikla yra atsinaujinančios žaliavos – bioetanolio gamyba. Įmonėje dirba daugiau nei 100 žmonių. Gamykla veikia nuo 2008m. Pagrindinis produktas – bioetanolis, kuris yra naudojamas kaip benzino priedas. Nuo 2015m. įmonė pradėjo diversifikuoti savo rizikas ir nusprendė bioetanolį parduoti ne tik į biokuro gamybą, bet ir industrijos tikslais. Šiame darbe visas dėmesys buvo skiriama būtent industrinio etanolio pardavimų analizei. Bioetanolis industrijoje gali būti pritaikytas stiklų ploviklio koncentrato gamybai, spaudai taip pat dezinfekcinių priemonių gamybai. Pagrindinė įmonės veikla vykdoma Lietuvoje ir Baltijos šalyse. Baltijos šalyse, industrinio etanolio pardavimuose UAB Kurana užima apie 90% rinkos, todėl norint plėstis ir didinti savo pardavimus jai būtina ieškoti naujų rinkų, kur galėtų toliau plėtoti savo veiklą. Išanalizavus įmonės vidinius ir išorinius duomenis taip pat finansines ataskaitas padaryta išvada jog įmonė tiek finansiškai tiek kompetencijų prasme yra pasirengusi žengti į naują užsienio šalies rinką. Šią nuomonę taip pat patvirtino ir SSGG atlikta įmonės analizė, kurios metu buvo nustatytos tokios pagrindinės stiprybės ir galimybės kaip tvirta pozicija rinkoje, puiki reputacija tarp klientų, greitas reagavimas bei sprendimų priėmimas bei stabili finansinė padėti. Kaip vieną iš didžiausių galimybių

įmonė įvardina tai, jog jos gaminamas produktas yra Europinės kilmės, taip pat gaminamas iš atsinaujinančių žaliavų, kas vis svarbiau darosi kiekvienais metais. Kaip didžiausias grėsmės ir silpnybės buvo įvardintos menka patirtis užsienio rinkos srityje, brangi žaliava, brangūs logistikos kaštai ir energetika, taip pat mažas rinkos augimo tempas bei pigesnis importuojamas produktas.

Analizuojant Švedijos rinką daugiausiai dėmesio buvo skirta makroaplinkos veiksniams bei konkurencinės aplinkos analizei. Atlikus PEST analizę paaiškėjo, jog Švedijos politinė aplinka šalyje yra stabili. Švedija yra stiprios, brandžios demokratijos šalis, kurioje užtikrintos politinės, ekonominės laisvės. Labai didelis dėmesys Švedijoje yra skiriamas tvarumui ir atsinaujinančios energijos plėtrai. Taip pat didelis dėmesys skiriamas užsienio politikai ir bendradarbiavimui. Tai palankiai veikia verslą, socialinę ir ekonominę aplinką šalyje. Remiantis oficialiais Pasaulio banko duomenimis Švedijos BVP siekė 635,66 mlrd. JAV dolerių, o tai sudaro 0,28 proc. pasaulio ekonomikos. Gyvenimo lygis šalyje taip pat vertinamas teigiamai, Švedija yra penktoje vietoje pagal kai kurių prekių ir paslaugų kainas toje šalyje gaunamų pajamų atžvilgiu. Ekonominė aplinka yra palanki verslo plėtojimui: stabilus BVP augimas, užimtumo didėjimas, spartus tarptautinės prekybos vystymas, palyginti su kitomis šalimis nedidelė infliacija sukuria prielaidas ilgalaikiam šalies ekonomikos augimui. Išanalizavus Švedijos industrinio etanolio rinką, matomas potencialas yra ~60 tūkst. m³ per metus. Tyrimo metu pavyko surasti įmones, kurių suvartojimo potencialas yra apie 20 tūkst.m³ į kurias ir bus pirmiausia orientuojamasi formuojant įėjimo į Švedijos rinką strategiją. Atlikus analizę padaryta išvada jog Švedijoje yra riboti gamybiniai bioetanolio pajėgumai, todėl pagrindinis kiekis į rinką ateina iš perpardavėjų – importuojamo produkto į šalį. Tiekėjų rinkoje nėra daug, pakaitalų grėsmė nėra didelė. Svarbiausia vertė, kurią tiekėjai kuria galutiniam vartotojui yra kainos, kokybės ir lankstumo santykis, todėl įeinant į rinką labai svarbu pasiūlyti konkurencingą kainą bei stabilios kokybės produktą.

Atlikus įmonės veiklos bei Švedijos rinkos analizę, buvo priimtas sprendimas, kad įmonė turi pakankamai kompetencijų ir yra finansiškai stipri jog bandytų užkariauti naują užsienio rinką. Formuojant strategiją įmonės orientacija bus nukreipta į bioetanolio pardavimą kitoms įmonėms (B2B), kurios gamina stiklų ploviklius, taip pat chemiją spaudą bei biožidinių skysčius. Pagrindinis suformuotos strategijos tikslas – iki 2025m. parduoti min. 12.000m³ industrinio bioetanolio į Švedijos rinką. Pirmasis strategijos prioritetasis yra taikant tiesioginio eksporto strategiją, per 2023m. padidinti pardavimus į Švedijos rinką ir parduoti min. 3000m³ etanolio. Įgyvendinant šį etapą, sekantis etapas, kurio įgyvendinimas lygiagrečiai prasideda su pirmuoju etapu yra, steigiant dukterinę įmonę, platinimo tikslais, suorganizuoti bioetanolio tiekimo galimybes tiesiogiai iš Švedijos talpų ir iki 2024m. pabaigos pardavimus padidinti iki min. 7000m³ etanolio. Atlikus šį etapą, bus siekiama išnaudoti turimus resursus ir iki 2025m. bioetanolio pardavimus padidinti min. 12.000m³ per metus. Dėliojant šią strategiją buvo atsižvelgta į tokius konkurencinius pranašumus kaip puikus įvaizdis ir geri santykiai su esamais klientais, Europinės kilmės produktas, kuris yra gaminamas iš tvarių atsinaujinančių žaliavų. Siekiant

įgyvendinti strategiją, rekomenduojama aiškiai klientams iškomunikuoti šiuos pranašumus bei edukuoti juos, jog naudojant UAB Kurana gamintą etanolį, jie prisidėtų prie aplinkos taršos mažinimo, kad kiekvienai įmonei Švedijoje yra labai svarbu. Taip pat tikimasi, jog gamykloje taikomos vertybės bei kultūra leis greitai pritaikyti prie Švedijos klientų poreikių bei patenkins jų lūkesčius. Kadangi Švedijos įmonėms yra labai svarbus sklandus tiekimas bei jie yra orientuoti į ilgalaikį bendradarbiavimą, rekomenduojama, vykdant naująją įėjimo į Švedijos rinką strategiją, didelį dėmesį atkreipti į klientų aptarnavimo sferą bei užtikrinti sklandų tiekimo procesą. Pagrindinės grėsmės, kurios buvo išvelgtos formuojant strategiją įvardintos tokios, kaip sudėtingos tiekimo sąlygos iš Lietuvos iš Švediją, gana ilgas ir sudėtingas įmonės steigimas kitoje šalyje, brangios žaliavos ir energetika Europoje, bei pigesnis produktas iš trečiųjų šalių. Siekiant išvengti šių grėsmių, rekomenduojame ateityje įsteigti įmonę Švedijoje bei turėti etanolio talpas saugojimui ten, kad būtų galima sklandžiau pateikti didesnius kiekius klientams, taip pat sumažinti tiekimo kaštus bei tokiu būdu klientams pateikti konkurencingesnes kainas.

Giedrikenė R. (2023). *Įėjimo į Švedijos rinką strategijos formavimas. UAB Kurana atvejis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

ANOTACIJA

Magistro baigiamajame darbe atlikta UAB Kurana įmonės veiklos analizė bei įvertinta Švedijos rinkos makroaplinkos veiksnių analizė bei konkurencinės aplinkos vertinimas. Šio darbo tikslas atlikus tyrimą suformuoti įėjimo į Švedijos rinką strategiją. Pirmajame skyriuje atliekama mokslinių šaltinių analizė, siekiant išsiaiškinti įėjimo į užsienio rinką strategijos rengimo aspektus bei svarbą įmonei einant į kitas rinkas. Antrame darbo skyriuje aprašomi tyrimo metu taikomi metodai, tokie kaip SSGG analizė, PEST analizė, M. Porterio penkių jėgų metodas bei pati tyrimo eiga. Trečiame skyriuje pateikiama UAB Kurana ir Švedijos rinkos duomenų analizė bei tyrimo metu gauti rezultatai. Ketvirtajame skyriuje, atsižvelgiant į gautus tyrimo rezultatus formuojama įėjimo į Švedijos rinką strategiją bei pateikiamos išvados.

Pagrindiniai žodžiai: strategijos formavimas, SSGG analizė, PEST analizė, M.Porterio penkių jėgų metodas, tarptautinė prekyba, įėjimas į užsienio rinką.

Giedrikenė R. (2023). *Business strategy development entering Swedish market. The case of Kurana*. Vilnius: Mykolas Romeris university.

ANNOTATION

In the final master's thesis, an analysis of the company's activities at UAB Kurana, an analysis of the macroenvironmental factors of the Swedish market, and an assessment of the competitive environment were carried out. This work aims to develop a strategy for entering the Swedish market. The first chapter analyzes scientific sources to discover the aspects of developing a strategy for entering a foreign market and the importance of the company's entry into other markets. The second part of the work describes the methods used during the study, such as SWOT analysis, PEST analysis, and M. Porter's five-force method. It also describes the research process. The third section presents the analysis of the data of UAB Kurana and the Swedish market and the results obtained during the study. Finally, based on the study's results in the fourth chapter, a strategy for entering the Swedish market is formed, and conclusions are presented.

Keywords: strategy formation, SWOT analysis, PEST analysis, M. Porter's five forces method, international trade, foreign market entry.

Giedrikienė R. (2023). *Įėjimo į Švedijos rinką strategijos formavimas. UAB Kurana atvejis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas

SANTRAUKA

Tarptautinės prekybos klausimas yra ypač aktualu Lietuvos verslui, nes Lietuva yra maža šalis, turinti gana ribotą rinką. Iš esmės kiekvienai gamybinei įmonei veikiančiai šioje šalyje yra ankšta. Pasvalyje veikianti bioetanolio gamykla galėtų didinti savo pajėgumus taip sukuriant masto ekonomiją, tačiau Lietuvos ir net Baltijos rinka šiai gamyklai yra per maža. Norėdami plėsti savo veiklą bei pelningai ir efektyviai dirbti, įmonė turi ieškoti naujų galimybių. Vienas iš galimų problemos sprendimo būdų – skverbimasis į užsienio rinkas. Šio darbo tyrimo objektas – įėjimo į Švedijos rinką strategija. Pagrindinis tikslas – remiantis UAB Kurana atveju suformuoti įėjimo į Švedijos rinką strategiją. Tikslui pasiekti buvo iškelti uždaviniai: atliekant mokslinių šaltinių analizę, išsiaiškinti įėjimo į užsienio rinką strategijos rengimo teorinius aspektus bei būtinumą, įmonei einant į kitas rinkas, atlikti įmonės vertinimą, atlikti Švedijos rinkos vertinimą bei suformuoti įėjimo į rinką strategiją. Tyrimo metodika: mokslinės literatūros analizė, įvairių dokumentų bei statistinių duomenų analizė, diskusijos grupės ir ekspertų interviu metodas remiantis SSGG, PEST ir M.Porterio penkių jėgų modeliais.

Empirinio tyrimo metu buvo nustatyti svarbiausi veiksniai, kurie gali įtakoti sėkmingą įėjimo į užsienio rinką strategijos parinkimą bei formavimą. Buvo atlikta įmonės analizė, nustatytos stipriosios ir silpnosios vietos, taip pat atlikta šalies rinkos bei konkurencinio pranašumo analizė. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, pateikiama UAB Kurana įėjimo į Švedijos rinką strategija, kurios pagrindinis tikslas iki 2025m. parduoti min. 12.000m³ industrinio bioetanolio į Švedijos rinką. Skaidant rizikas, ši strategija suskirstyta į tris prioritetus: pirmasis strategijos prioritetas yra taikant tiesioginio eksporto strategiją, per 2023m. padidinti pardavimus į Švedijos rinką ir parduoti min. 3000m³ etanolio., vėlesniais metais įsteigti dukterinę įmonę platinimo tikslais bei suorganizuoti bioetanolio tiekimo galimybes tiesiogiai iš Švedijos talpų na ir trečiasis etapas išnaudoti turimus resursus ir padidinti pardavimus min. iki 12.000m³ per metus.

Darbo pabaigoje pateiktos trumpos išvados, kurios apibendrina darbo pradžioje išsikeltus uždavinius.

Darbe remtasi Lietuvos ir užsienio autorių literatūra bei moksliniais straipsniais, monografijomis ir internetinėse duomenų bazėse randamais žurnalais (International Business Review, American Marketing Association, International Marketing Review ir kt.). Taip pat naudota įvairi statistinė informacija bei duomenys, analizuoti vidiniai įmonės dokumentai.

Giedrikenė R. (2023). *Business strategy development entering Swedish market. The case of Kurana*. Vilnius: Mykolas Romeris university.

SUMMARY

The issue of international trade is particularly relevant for Lithuanian businesses, as Lithuania is a small country with a relatively limited market. Lithuania's market is too tight for every manufacturing company. A bioethanol plant operating in Pasvalys could increase its capacity, thus creating economies of scale, but the market in Lithuania and even the Baltics is too small for this plant. The company must look for new opportunities to expand its activities and work profitably and efficiently. One possible solution to the problem is trying to enter foreign markets. The object of this study is the strategy for entering the Swedish market. The main aim is to form a strategy for entering the Swedish market based on the case of UAB Kurana. To achieve the aim, the following tasks were set: analyzing scientific sources, clarifying the theoretical aspects and the necessity of preparing a foreign market entry strategy when the company enters other markets, conducting a company assessment, conducting an assessment of the Swedish market, and forming a market entry strategy. Research methodology: analysis of scientific literature, various documents, statistical data, discussion groups, and expert interview methods based on SWOT, PEST, and M. Porter's Five Forces models.

The most important factors that can influence the successful selection and formation of a foreign market entry strategy were identified during an empirical study. Furthermore, the company was analyzed, strengths and weaknesses were determined, and the country's market and competitive advantage were analyzed. Based on the data from the conducted research, UAB Kurana's strategy is to sell at least 12,000 m³ of industrial bioethanol to the Swedish market by 2025. When dividing the risks, this strategy is divided into three priorities: The first step is applying the direct export strategy in 2023. increase sales to the Swedish market and sell at least 3000m³ of ethanol. Then, in the following years, to establish a subsidiary company for distribution purposes and to organize bioethanol supply opportunities directly from Swedish facilities, the third stage is to use available resources and increase sales min up to 12,000 m³ per year.

Short conclusions are presented at the end of the work, summarizing the tasks set at the beginning.

The work is based on the literature of Lithuanian and foreign authors and scientific articles, monographs, and magazines found in online databases (International Business Review, American Marketing Association, International Marketing Review, etc.). In addition, various statistical information and data were also used, and internal company documents were analyzed.

LITERATŪRA

1. Amadeo, K. (2021). *International Trade: Pros, Cons, and effect on the economy*. Prieiga per internetą: <https://www.thebalancemoney.com/international-trade-pros-cons-effect-on-economy-3305579>. [žiūrėta 2023-01-12]
2. Bagdžiūnaitė, V. (2011). *Įmonių veiklos planavimas ir analizė. Esmė ir verslo situacijos*. Vilnius: Conto litera.
3. Ball, D. A., McCulloch, W. H., Frantz, P. L., Geringer, J. M., Minor, M. S. (2004). *International business: the challenge of global competition*, 9th ed. McGraw-Hill Education.
4. Bernatonytė, D. (2004). *Tarptautinės prekybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
5. Bernatonytė, D. (2007). *Tarptautinės prekybos pagrindai*. Kaunas: Technologija.
6. Bernatonytė, D. (2010). *Tarptautinės ekonomikos modeliai*. Kaunas: Technologija.
7. Burisnkienė, A. (2014). Tarptautinės prekybos pokyčių analizė. *Mokslas – Lietuvos ateitis*. 2014 6(1):103-110. doi: <http://dx.doi.org/10.3846/mla.2014.13>
8. Butler, E. (2021). *An introduction to trade & Globalisation*. (psl. 1-7; 27-33; 63-69) The institute of Economic Affairs.
9. Cernat, L. (2019). *Why is trade more important than you think?* Prieiga per internetą: https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2019/may/tradoc_157903.pdf. [žiūrėta 2023-01-07]
10. Cherunilam, F. (2020). *International Business, Sixth Edition*. PHI Learning Pvt. Ltd.
11. CT Corporation Staff. (2020). *Doing business in Sweden: Advantages & Disadvantages*. Prieiga per internetą: <https://www.wolterskluwer.com/en/expert-insights/doing-business-in-sweden> [žiūrėta 2023-03-20]
12. Dam, D. (2022). *The Benefits and comparative advantage of international Trade*. London Scholl of Business&Finance.
13. Dubauskas, G. (2013). *Ekonomikos ir finansų teorijos*. Vilnius. Prieiga per internetą: <https://kam.lt/wp-content/uploads/2022/03/Ekonomikos-ir-finansu-teorijos.pdf>. [žiūrėta 2023-03-20]
14. Dudėnas, R. (2006). *Rinkodara*. Šiauliai: leidykla Lucilijus.
Economy of Sweden. Prieiga per internetą: <https://www.britannica.com/place/Sweden/Economy> [žiūrėta: 2023-03-27]
15. *Efektyvus išteklių naudojimas ir atliekos*. (2019). Prieiga per internetą: <https://www.eea.europa.eu/lt/themes/waste/intro> [žiūrėta 2023-03-11]
16. *Entering to Sweden market*. (2022). Prieiga per internetą: <https://bradfordjacobs.com/countries/europe/sweden/entering-the-swedish-market/> [žiūrėta 2023-03-21]

17. Europos komitetas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės (2002) *Verslo Europos Sąjungos bendrojoje rinkoje vadovas*. Vilnius: UAB Fantazijos ir formos.
18. Evans, J., Bridson, K., Byrom, J. and Medway, D. (2008). Revisiting retail internationalisation drivers, impediments and business strategy, *International journal of retail and distribution management*. 36 (4):260-280. doi: [10.1108/09590550810862679](https://doi.org/10.1108/09590550810862679)
19. Ferrell, O.C. (2021). *Marketing Staretyg*. Cengage Learning.
20. Gaižauskienė, I. ir Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu*. Vilnius: MRU.
21. Gillespie, K. ir Scott Swan, K. (2022). *Global Market*. Routledge Taylor&Francis Group, New York and London
22. Gražulis, V. (2008). *Organizacijų strateginės pasirinktys. Ar mokam veikti?* Vilnius: Mykolo Romerio Universitetas.
23. *Hierarchija*. Prieiga per internetą: <https://www.vle.lt/straipsnis/hierarchija/> [žiūrėta: 2023-03-26]
24. *How Sweden became innovation powerhouse*. Prieiga per internetą: <https://www.theagilityeffect.com/en/article/how-sweden-became-an-innovation-powerhouse/>. [žiūrėta: 2023-03-27]
25. Juozaitienė, L. ir Staponkienė, J. (2008). *Verslo ir vadybos įvadas*. (p.54-56; p.100). Vilnius: Litera
26. Kotabe, M. M. ir Helsen, K. (2022). *Global Marketing Managment*. John Wiley & Sons; 800p.
27. Kotler, P. ir Keller, K.L. (2007). *Marketingo valdymo pagrindai*. Klaipėda: Logitema.
28. Kourdi, J. (2015). *Business strategy: a guide to effective decision-making*. (Economist Book). The Economist; Reprinted edition.
29. Kriaucionienė, M., Urbanskienė, R., Vaitkienė, R. (2006). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.
30. Leeman, J. (2021). *Export Planning: A 10-step approach – 2nd- edition*. Books on Demand.
31. *Lietuvos Respublikos Nacionalinis Energetikos ir klimato srities veiksmų planas 2021-2030m*. Prieiga per internetą: [https://enmin.lrv.lt/uploads/enmin/documents/files/Teisin%C4%97%20informacija/Teis%C4%97s%20aktai/Bendrieji%20energetikos%20strateginiai%20dokumentai/NECP/Lietuvos Respubli kos nacionalinis energetikos ir klimato srities veiksmu planas.pdf](https://enmin.lrv.lt/uploads/enmin/documents/files/Teisin%C4%97%20informacija/Teis%C4%97s%20aktai/Bendrieji%20energetikos%20strateginiai%20dokumentai/NECP/Lietuvos_Respubli_kos_nacionalinis_energetikos_ir_klimato_srities_veiksmu_planas.pdf). [žiūrėta: 2023-03-26]
32. Lin, F.J. ir Ho, C.W (2018). The knowledge of entry mode decisions for small and medium enterprise. *Journal of inovation & knowledge* 4 (2019) 32-37.
33. Lukaševičius, K. ir Martinkus, B. (2001). *Mažųjų ir vidutinių įmonių vadyba*. Kaunas: Technologija.

34. MacKay, B., Arevuo, M., Mackay, D., Meadows, M. (2020). *Strategy: theory, practice, implementation*. Oxford University Press
35. Mellahi, K., Meyer, K., Narula, R., Snurdu, I., Verbeke, A. (2020). *The Oxford handbook of international business strategy*. Oxford University press.
36. Melnikas, B., Chlivickas, E., Jakubavičius, A., Lobanova, L., Pipirienė, V., Burinskienė, A., (2008). *Tarptautinis verslas, tarptautinės vadybos įvadas*. Vilnius: Mokesčių srautas.
37. Melnikas, B. ir Smaliukienė, R. (2007). *Starteginis valdymas. Lietuvos karo akademija*. Prieiga per internetą: <https://dokumen.tips/documents/melnikas-smaliukiene-strateginis-valdymas.html> [žiūrėta 2023-01-07]
38. Michalskis, E. (2015). *Foreign Market Entry Strategy*. Acta Sci.Pol., Oeconomia 14 (2) 2015, 107-117. Koszalin University of Technology. (psl.107-117)
39. Mikeliūnaitė, J. (2017). *Kurana įdiegė uždara energijos tiekimo ciklą – gamybą be atliekų*. Prieiga per internetą: <https://www.statybunaujienos.lt/naujiena/Kurana-idiege-uzdara-energijos-tiekimo-cikla-gamyba-be-atlieku/8511> [žiūrėta: 2023-03-27]
40. Mintauskaitė, E. ir Butkus, M. (2018). Globalizacijos poveikio ekonomikos augimui tyrimų apžvalga. *Ekonomikos darni plėtra*. Article number: vvf.2017.011.
41. Notteboom, T., Pallis, A., Rodrigue J.P, (2022). *Port economics, Management and Policy*. Routledge.
42. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė R. (2008). *Marketingas*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
43. Pranulis, V.P. (2003). Marketingo teorijos raida ir interpretacija. *Ekonomika*.2003 64 (psl.116-132).
44. Pranulis, V.P. (2007). *Marketingo tyrimai. Teorija ir praktika*. (p.23; p.44; p.97;p.115) Vilnius: Vilniaus Universiteto leidykla.
45. Pride, W.M. ir Ferrellm, O.C. (2019). *Marketing*. Cengage Learning.
46. Rewizorski, M., Jedrzejowska, K., Wrobel, A. (2020). *The Future of global Economic Governance. Challenges and Prospects in the Age of Uncertainty*. Springer Nature Switzerland
47. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodologija*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/323497804_Kokybiniu_tyrimu_duomenu_rinkimo_metodologija [žiūrėta 2023-03-20]
48. Sasikova, M., Hluskova, T. (2013). *Cooperation and its role in facilitation of foreign expansion: example of Slovak Enterprises*. Prieiga per internetą: <https://www.proquest.com/docview/1667335750/68DF4A52F9DD4F6EPQ/6?accountid=16600>. [žiūrėta 2023-02-15]

49. Scroope, C. (2017). *Business Culture*. www.culturalatlas.sbs.com. Prieiga per internetą: <https://culturalatlas.sbs.com.au/swedish-culture/swedish-culture-business-culture>. [žiūrėta: 2023-03-27]
50. Sekliuckienė, J. (2009). *Tarptautinio verslo organizavimas*. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
51. *Skaičiai ir faktai apie gyvenimą Europos Sąjungoje*. Prieiga per internetą: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/key-facts-and-figures/life-eu_lt [žiūrėta 2023-03-20]
52. *Statistika apie Švediją*. Prieiga per internetą: <https://www.scb.se/en/> [žiūrėta: 2023-03-27]
53. *Statistika. Bendrasis vidaus produktas*. Prieiga per internetą: <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=SE> [žiūrėta 2023-03-20]
54. *Sweden – culture, etiquette & business practices*. Prieiga per internetą: <https://www.commisceo-global.com/resources/country-guides/sweden-guide> [žiūrėta: 2023-03-27]
55. *Sweden market*. Prieiga per internetą: <https://www.business-sweden.com/markets/sweden/> [žiūrėta 2023-03-20]
56. *Švedijos apžvalga*. Prieiga per internetą: <https://corruptionrisk.org/country/?country=SWE> [žiūrėta: 2023-03-27]
57. *Švedijos apžvalga*. Prieiga per internetą: https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/sweden_lt, [žiūrėta: 2023-03-27]
58. *TEA pateikė siūlymus, kaip didinti nepriklausomybę nuo iškastinio kuro*. Prieiga per internetą: <https://am.lrv.lt/lt/naujienos/tea-pateike-siulymus-kaip-didinti-nepriklausomybe-nuo-iskastinio-kuro> [žiūrėta: 2023-03-26]
59. Tien, N.H. (2020). *The role of international marketing in international business strategy*. Prieiga per internetą: <https://efinancemanagement.com/international-financial-management/international-business-strategy> [Žiūrėta 2023-03-12]
60. Tien, N.H. (2020). The role of international marketing in international business strategy. *International Journal of Research in Marketing Managment and Sales*. 1(2):134-138.
61. Tien., N.H. (2020) Analysis of McDonalds entry strategy into Vietnam market. *International Journal of Advanced Research and Development*. Prieiga per internetą: https://www.researchgate.net/publication/342623916_Analysis_of_McDonalds'_entry_strategy_into_Vietnam_market [Žiūrėta: 2023-01-14]
62. Trapp, R. (2019). *Even today, having a strategy is more important than you might think*. Prieiga per internetą: <https://www.forbes.com/sites/rogertrapp/2019/02/28/even-today-having-a-strategy-is-more-important-than-you-might-think/> [Žiūrėta 2023-01-07]

63. Vaidya, D. (2022). *What is Porter Diamond Model?* Prieiga per internetą: <https://www.wallstreetmojo.com/porter-diamond/> [žiūrėta 2023-03-11]
64. Valentinavičius, S. (2009). *Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai*. Verslas: teorija ir praktika. 10(2):130-14.
65. Valentinavičius, S. (2009). Verslo strategijos formavimo įmonėje teoriniai aspektai. *Verslas: teorija ir praktika* 10(2):130-141.
66. Vasiliauskas, A. (2006). *Strateginis valdymas*. (23p.; 56p.; 128p.; 594p.) Kaunas: Kauno technologijos universitetas
67. Virvilaitė, R. (2007). *Marketingo valdymas*. Kaunas: Technologija.

PRIEDAI

1 PRIEDAS. KLAUSIMYNAS-GAIRĖS SKIRTAS PUSIAU STRUKTŪRUOTO EKSPERTŲ INTERVIU TYRIMUI.

Kokios yra jūsų reikmės?

Kokią dalį kainos sudaro etanolio žaliava galutiniam produkte?

Kada norite turėti reikalingą produktą?

Ar esate patenkinti savo dabartiniu naudojamu produktu?

Kokie yra jūsų svarbiausi reikalavimai ir kriterijai?

Kaip rinkos tendencijos ir pokyčiai veikia įmonės konkurencingumą?

Kokias strategijas taiko įmonė, siekdama išlaikyti konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentus?

Kaip vartotojų elgesys ir pageidavimai veikia įmonės konkurencingumą?

Kokios yra pagrindinės kliūtys naujoms įmonėms patekti į rinką?

Kaip įmonės vertina ir reaguoja į konkurencines grėsmes, kurias kelia nauji rinkos dalyviai?

Kaip įmonės naudoja technologijas, kad įgytų konkurencinį pranašumą prieš savo konkurentus?

Kokie yra pagrindiniai verslo sėkmės veiksniai, veikiantys itin konkurencingose rinkose?

Kokią vaidmenį formuojant verslo konkurencinę aplinką atlieka vyriausybės reglamentai ir politika?

Ar sudėtingas procesas stengiantis pakeisti žaliavas?

Koks yra jūsų metinis poreikis?

2 PRIEDAS. PLANUOJAMOS STRATEGINĖS PLĖTROS KRYPTYS IR VEIKSMŲ PLANAS: I PRIORITETAS

	Užduotis	Atsakingi už įgyvendinimą	Terminas	Matavimas
1.	Iki sezono pradžios suorganizuoti bandomąsias mašinas klientams, kuriems tiko kokybė. (5 klientai)	Pardavimų skyrius; Logistikos skyrius	2023-05-01	Pristatytų kubų kiekis. Planas lyginamas su faktų.
2.	Suorganizuoti susitikimus su klientais, kad patikslinti 2023m. poreikį bei jų kainos lūkesčius, pasiteirauti ar jie patenkinti produktu. (5 klientai)	Pardavimų skyrius	2023-06-01	Suorganizuotų susitikimų kiekis. Planas lyginamas su faktų.
3.	Atlikti pakartotinę rinkos analizę konkurencinei aplinkai suprasti, atsinaujinti informaciją prieš ruošiant pasiūlymus.	Pardavimų skyrius	2023-06-01	Rinkos analizės ataskaita.
4.	Paruošti siūlomos kainodaros planą ir susitvirtinti su finansų skyriumi.	Pardavimų skyrius; Finansų skyrius	2023-06-10	Kainodaros planas.
5.	Pateikti pasiūlymus klientams.	Pardavimų skyrius	2023-06-15	Pateiktų pasiūlymų skaičius; planuojami parduoti kubai. Planas lyginamas su faktų.
6.	Pasirašyti sutartis 2023m. sezonui.	Pardavimų skyrius	2023-06-30	Pasirašytų sutarčių kiekis; sutarti kubai. Planas lyginamas su faktų.
7.	Suderinti tiekimo grafikus su klientais dėl tiekiamo produkto.	Pardavimų skyrius	2023-07-30	
8.	Pasirašyti sutartis su transporto įmonėmis, suderinti transporto kaštus sezonui, tiekimo grafikus.	Logistikos skyrius	2023-07-30	Planas lyginamas su faktų.
9.	Tiekimo plano užtikrinimas	Pardavimų skyrius Logistikos skyrius	2023-12-31	0 nusiskundimų iš klientų. Peržiūrima kiekvieną savaitę.
10.	Tolimesnė rinkos analizė, potencialių klientų paieška.	Pardavimų skyrius	Tęstinis procesas	Švedijos rinkos bei potencialių klientų analizė peržiūrima kartą per mėn. Tikslas – rasti bent 2 potencialius naujus klientus per ketvirtį.
11.	Įvertinti vykdomo projekto pelningumą	Pardavimų skyrius; Finansų skyrius	2012-12-31	Finansinės ataskaitos paruošimas. Planas lyginamas su faktų.

Šaltinis: sudaryta autoriaus

3 PRIEDAS. PLANUOJAMOS STRATEGINĖS PLĖTROS KRYPTYS IR VEIKSMŲ PLANAS: II PRIORITETAS

	Užduotis	Atsakingi asmenys	Terminas	Matavimas
1.	Atlikti Švedijos talpų ir akcizinių sandėlių rinkos analizę, sudaryti galimų talpų sąrašą. Poreikis 5000m3 talpa.	Pardavimų skyrius;	2023-05-01	Ataskaita/žemėlapis
2.	Suorganizuoti susitikimus dėl potencialių talpų nuomos, išsiaiškinti taikomas sąlygas (bent 3 talpos, kainų ir sąlygų palyginimui)	Pardavimų skyrius;	2023-06-01	Susitikimų santrauka-ataskaita
3.	Gauti pasiūlymus iš įmonių dėl talpų nuomos ir pačių nuomos sąlygų.	Pardavimų skyrius	2023-06-10	Gautų pasiūlymų skaičius
4.	Suorganizuoti susitikimą su teisininkais, dėl akcizinio sandėlio steigimo ir vykdomos veiklos organizavimo iš Švedijos	Pardavimų skyrius	2023-06-15	Susitikimo santrauka-ataskaita. Paruoštas darbų planas.
5.	Suorganizuoti susitikimą kartu su teisininkais ir Švedijos šalies mokesčių atstovais dėl veiklos vykdymo. Sudaryti sąrašą ir ko reikia ir kiek tai kainuotų, norint vykdyti tiekimo veiklą tiesiogiai iš Švedijos	Pardavimų skyrius; Finansų skyrius	2023-06-15	Susitikimo santrauka-ataskaita. Paruoštas darbų planas.
6.	Paruošti investicijų ir atsiperkamumo planą vadovybei. Jį susitvirtinti.	Pardavimų skyrius	2023-07-01	Investicinis planas
7.	Paruošti reikiamus dokumentus įmonės steigimui. Pradėti dokumentų procedūrą dėl įmonės steigimo Švedijoje.	Finansų skyrius	2023-08-01	
9.	Naujų darbuotojų poreikio įvertinimas. Darbo struktūros sudarymas. Darbuotojų paieška ir jų įdarbinimas.	Personalo skyrius	2023-09-01	Personalo strategijos planas
8.	Suorganizuoti susitikimus su potencialiais klientais dėl 2024m. plano (min. 5 nauji potencialūs klientai)	Pardavimų skyrius	2023-09-01	Susitikimų skaičius. Susitikimų ataskaita. Vertinama po susitikimo.
9.	Naujiems potencialiems klientams atlikti naujų mėginių išsiuntimą, pasitvirtinti kokybę (min. 5 mėginiai)	Pardavimų skyrius	2023-10-01	Išsiųstų mėginių kiekis.
10.	Potencialiems klientams atlikti bandomųjų mašinų pristatymą. (min 5 pristatymai)	Pardavimų skyrius	2023-12-31	Pristatytų kubų kiekis. Planas lyginamas su faktų.
11.	Suorganizuoti susitikimus su esamais klientais ir išsiaiškinti jų lūkesčius bei poreikį.	Pardavimų skyrius	2024-04-30	Ataskaita
12.	Paruošti siūlomos kainodaros planą ir susitvirtinti su finansų skyriumi.	Pardavimų skyrius; Finansų skyrius	2024-05-10	Kainodaros planas.

12.	Pateikti pasiūlymus klientams (min. 7000m3)	Pardavimų skyrius	2023-05-15	Pateiktų pasiūlymų skaičius; planuojami parduoti kubai. Planas lyginamas su faktu.
13.	Pasirašyti sutartis 2024m. sezonui (min. 7000m3)	Pardavimų skyrius	2023-05-30	Pasirašytų sutarčių kiekis; sutarti kubai. Planas lyginamas su faktu.
14.	Suderinti sutartį dėl talpos nuomos	Pardavimų skyrius	2023-05-30	
15.	Produkto atgabenimas į rezervuarą planas.	Logistikos skyrius	2023-06-30	
16.	Pasirašyti sutartis su transporto įmonėmis, suderinti transporto kaštus sezonui, tiekimo grafikus.	Logistikos skyrius	2023-07-30	Planas lyginamas su faktu.
17.	Tiekimo plano užtikrinimas	Pardavimų skyrius Logistikos skyrius	2023-12-31	0 nusiskundimų iš klientų. Peržiūrima kiekvieną savaitę.
18.	Tolimesnė rinkos analizė, potencialių klientų paieška.	Pardavimų skyrius	Tęstinis procesas	Švedijos rinkos bei potencialių klientų analizė peržiūrima kartą per mėn. Tikslas – rasti bent 2 potencialius naujus klientus per ketvirtį.

4 PRIEDAS. PLANUOJAMOS STRATEGINĖS PLĖTROS KRYPTYS IR VEIKSMŲ PLANAS: III PRIORITETAS

	Užduotis	Atsakingi asmenys	Terminas	Matavimas
1.	Suorganizuoti susitikimus su potencialiais klientais dėl 2025m. plano (min. 7 nauji potencialūs klientai)	Pardavimų skyrius	2024-06-01	Susitikimų skaičius. Susitikimų ataskaita. Vertinama po susitikimo.
2.	Naujiems potencialiems klientams atlikti mėginių išsiuntimą, pasitvirtinti kokybę (min. 7 mėginiai)	Pardavimų skyrius	2024-10-01	Išsiųstų mėginių kiekis.
3.	Potencialiems klientams atlikti bandomųjų mašinų pristatymą. (min 7 pristatymai)	Pardavimų skyrius	2024-12-31	Pristatytų kubų kiekis. Planas lyginamas su faktu.
	Organizuoti susitikimus su esamais klientais bei išsiaiškinti jų potencialą, lūkesčius bei gauti atgalinį ryšį.	Pardavimų skyrius	2024-04-30	Ataskaita
4.	Paruošti siūlomos kainodaros planą ir susitvirtinti su finansų skyriumi.	Pardavimų skyrius; Finansų skyrius	2025-05-10	Kainodaros planas.
5.	Pateikti pasiūlymus klientams (min. 12000m3)	Pardavimų skyrius	2024-05-15	Pateiktų pasiūlymų skaičius; planuojami parduoti kubai. Planas lyginamas su faktu.
6.	Pasirašyti sutartis 2025m. sezonui (min. 12000m3)	Pardavimų skyrius	2024-05-30	Pasirašytų sutarčių kiekis; sutarti kubai. Planas lyginamas su faktu.
14.	Suderinti sutartį dėl talpos nuomos 2025m.	Pardavimų skyrius	2024-05-30	
15.	Produkto atgabenimas į rezervuarą.	Logistikos skyrius	2024-06-30	
16.	Pasirašyti sutartis su transporto įmonėmis, suderinti transporto kaštus sezonui, tiekimo grafikus.	Logistikos skyrius	2025-07-30	Planas lyginamas su faktu.
17.	Tiekimo plano užtikrinimas	Pardavimų skyrius Logistikos skyrius	2025-12-31	0 nusiskundimų iš klientų. Peržiūrima kiekvieną savaitę.
18.	Tolimesnė rinkos analizė, potencialių klientų paieška.	Pardavimų skyrius	Tęstinis procesas	Švedijos rinkos bei potencialių klientų analizė peržiūrima kartą per mėn. Tikslas – rasti bent 2 potencialius naujus klientus per ketvirtį.