Fundusze Europejskie Program Regionalny | Rzeczpospolita Polska | URZĄD MARSZAŁKOWSKI WOJEWÓDZTWA POMORSKIEGO | Unia Europejska Europejski Fundusz Rozwoju Regionalnego

Agencja Rozwoju Pomorza S.A.

RYNEK KAZACHSTANU

Branża artykułów biurowych i papierniczych

Pomorski BROKER EKSPORTOWY

Grudzień 2019

Opracowanie powstało w ramach projektu *„Pomorski Broker Eksportowy. Kompleksowy system wspierania eksportu w województwie pomorskim.”* Obejmuje charakterystykę rynku zagranicznego oraz analizy możliwości sprzedaży na rynek zagraniczny wykonanych w ramach pierwszego etapu usługi Brokera Zagranicznego w 2019 r.

Spis treści

1. CHARAKTERYSTYKA RYNKU KAZACHSTANU 4

1.1 WSKAŹNIKI MAKROEKONOMICZNE DLA RYNKU KAZACHSTANU 4
1.2 BILANS WYMIANY HANDLOWEJ Z KAZACHSTANEM 8
1.3 ANALIZA OTOCZENIA RYNKOWEGO 9
1.4 REKOMENDOWANE OBSZARY DZIAŁALNOŚCI 19

2. ANALIZA MOŻLIWOŚCI SPRZEDAŻY NA RYNEK KAZACHSTANU 22

2.1 OCENA ŁATWOŚCI PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI NA TERENIE KAZACHSTANU 22
2.2 ANALIZA SWOT ORAZ PRZEWAG KONKURENCYJNYCH FIRMY 25
2.3 ANALIZA GRUPY DOCELOWEJ 26
2.4 ANALIZA KONKURENCJI NA RYNKU KAZACHSTANU 28
2.5 METODY WEJŚCIA NA RYNEK KAZACHSTANU 29
2.6 SKUTECZNA KOMUNIKACJA MARKETINGOWA ORAZ IDENTYFIKACJA GRUPY DOCELOWEJ NA RYNKU KAZACHSTANU 34
2.7 REKOMENDOWANE NARZĘDZIA PROMOCJI 38
2.8 BARIERY WEJŚCIA NA NOWE RYNKI ZBYTU 42
2.9 BARIERY FORMALNE I NIEFORMALNE PROWADZENIA DZIAŁALNOŚCI GOSPODARCZEJ I WPROWADZANIA PRODUKTÓW NA RYNKU KAZACHSTANU 48
2.10 NORMY KULTUROWE KAZACHSTANU 49
2.11 ROZWIĄZYWANIE KONFLIKTÓW 54

3. SPIS TABEL 56

Charakterystyka firmy uczestniczącej w usłudze

Firma uczestnicząca w usłudze jest liderem polskiego rynku laminacji i urządzeń do oprawy dokumentów. Jest znanym na rynku polskim oraz w Europie Środkowej producentem urządzeń biurowych, zdobywa coraz większe uznanie na rynkach międzynarodowych. Sprzedaż produktów realizowana jest w modelu B2B .

Obecność na rynku międzynarodowym jest wynikiem konsekwentnie realizowanej strategii rozwoju. Firma stale pracuje nad rozwojem sieci sprzedaży, prowadząc rozmowy z potencjalnymi dystrybutorami zarówno w Polsce, jak i poza jej granicami. U podstaw internacjonalizacji leży przekonanie, iż eksport produktów stwarza większe możliwości generowania zysków, daje możliwość dywersyfikacji kanałów sprzedaży i nie powoduje uzależnienia od jednego rynku zbytu. Wśród podstawowych czynników wewnętrznych decydujących o internacjonalizacji należy wymienić: ekonomię skali, benchmarking, szanse uczenia się i rozwoju, rozłożenie ryzyka – sprzedaż realizowana nie tylko na rynku krajowym. Do czynników zewnętrznych należy zaliczyć: szanse na większe zyski, zwiększenie wolumenu sprzedaży, obserwację i analizę działalności konkurentów oraz walkę o rynki zbytu zarówno z konkurentami krajowymi jak i zagranicznymi.

Firma posiada własne produkty, jak i sprzedaje produkty innych producentów. Kluczowymi dla przedsiębiorstwa grupami produktowymi są:

1. niszczarki;
2. laminatory;
3. bindownice;
4. urządzenia do cięcia;
5. akcesoria.

1. Charakterystyka rynku Kazachstanu

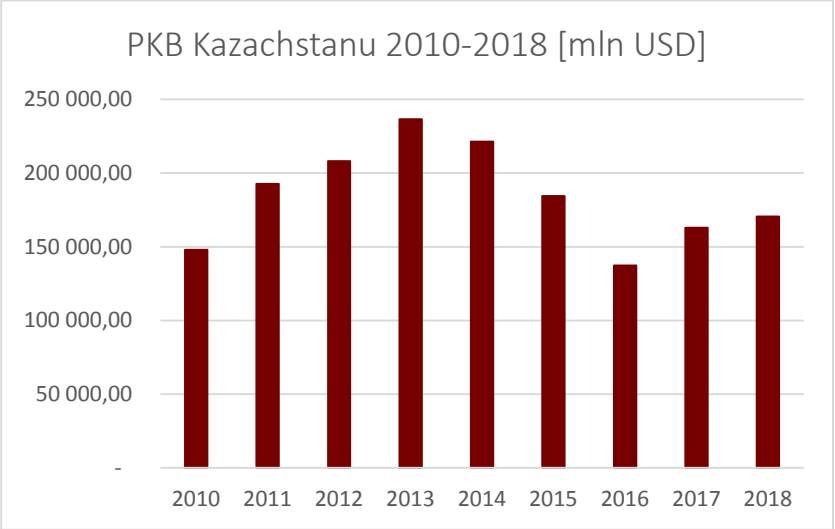
1.1 Wskaźniki makroekonomiczne dla rynku Kazachstanu

Gospodarka Kazachstanu jest głęboko uzależniona od produkcji ropy naftowej, która generuje około 70% wartości eksportu i zapewnia 50% wpływów budżetowych. Po latach wzrostu spowodowanych wysokimi cenami surowców energetycznych, wraz ze spadkiem cen ropy jaki nastąpił w 2015 r. w Kazachstanie rozpoczęło się spowolnienie tempa wzrostu gospodarczego. Należy przypomnieć, że w sierpniu 2015 r. dokonane zostało uwolnienie kursu waluty narodowej, co doprowadziło do jej gwałtownej dewaluacji. Krok był wymuszony spadkiem cen ropy naftowej i dewaluacją rosyjskiego rubla. Do stagnacji gospodarczej przyczyniły się także niższe tempo wzrostu w Chinach oraz kryzys w Rosji. W 2017 r. udało się powstrzymać Kazachstanowi negatywne tendencje w gospodarce. Według oficjalnych danych 2/3 wzrostu PKB w 2017 roku uzyskano dzięki tym sektorom gospodarki, które nie mają odniesienia do przemysłu wydobywczego. Obecnie kierunki rozwoju kraju wyznaczone zostały w strategii do 2050 roku przedstawionej w grudniu 2012 r. przez prezydenta Nazarbajewa. Głównym założeniem obecnie obowiązującego dokumentu jest dywersyfikacja ekonomiczna, odejście od zależności od eksportu surowców. Głównym zadaniem rządu jest wprowadzenie Kazachstanu do 30-tki najbardziej rozwiniętych państw świata. Zgodnie z oficjalną narracją, punktem orientacyjnym dla Kazachstanu są standardy OECD. Motorem modernizacji Kazachstanu ma być kapitał ludzki, rosnący potencjał demograficzny, wysoko wykwalifikowana i profesjonalna siła robocza. Dzięki temu ma rozwijać się konkurencyjność sektorów wydobywczego i przetwórczego, potencjał sektora usług i wysokich technologii. W konsekwencji udział małego i średniego biznesu w generowaniu PKB ma wzrosnąć z obecnych 20% do 40% w 2030 r. i 50% w 2050 r.

Do głównych wskaźników makroekonomicznych gospodarczych, społecznych i finansowych zaliczamy:

a) **PKB Kazachstanu w latach 2010-2018**

Rysunek 1 PKB Kazachstanu w latach 2010-2018 [mln USD]

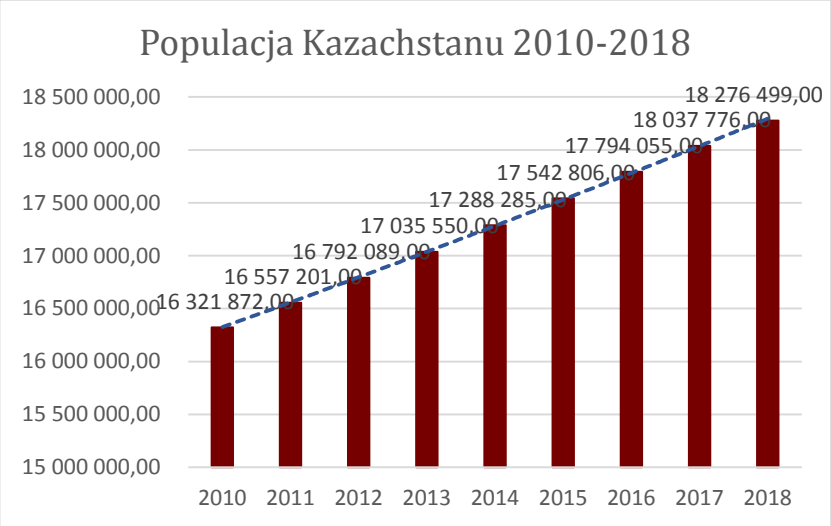


Źródło: Worldbank Data

Zgodnie z informacjami przedstawionymi powyżej zauważyć można znaczące załamanie PKB w latach 2015-2016, lecz pomimo tegoobecnie PKB Kazachstamu systematycznie rośnie osiągając poziom CAGR[1] ok. 2% w latach 2010-2018.

b) Populacja Kazachstanu w latach 2010-2018

Rysunek 2 Populacja Kazachstanu w latach 2010-2018



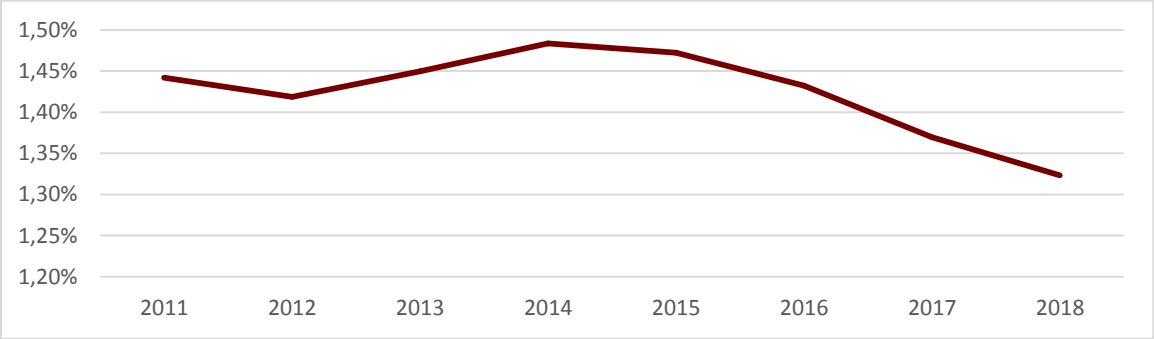
Źródło: Worldbank Data

[1] CAGR (z ang.Compound Annual Growth Rate) - średni wskaźnik rocznego wzrostu w badanym okresie, innymi słowy skumulowany roczny wskaźnik wzrostu. Opisuje on średni arytmetyczny wzrost danego parametru dla całego badanego okresu.

Populacja Kazachstanu systematycznie rośnie od 2010 rok osiągając dynamikę 1,4% CAGR na przestrzeni ostatnich 10 lat. Dynamikę wzrostu przedstawia trend zaznaczony na wykresie powyżej oraz dodatkowo został on zobrazowany w postci wykresu liniowego poniżej.

Obecnie populacja Kazachstanu wynosi 18.26 MLN, prognozuje się jej wzrost do poziomu 19.82 MLN w roku 2028. Krzywa wzrostu populacji charakteryzuje się dodatnim nachyleniem, zwiększającym swoją dynamikę z roku na rok. Obecnie dominującym przedziałem wiekowym w strukturze populacji Kazachstanu jest wiek 0-34 lata, prognozuje się utrzymanie tej struktury również w roku 2028.

Rysunek 3 Dynamika przyrostu populacji Kazachstanu w latach 2011-2018

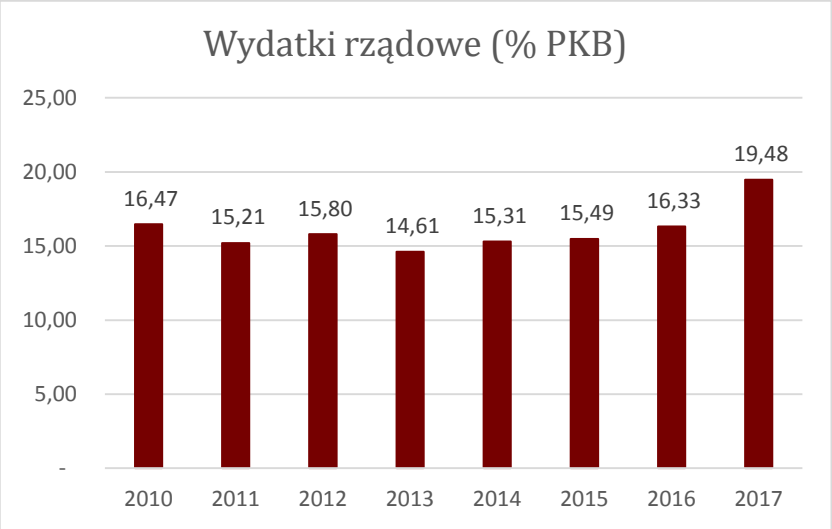


Źródło: Worldbank Data

c) Wydatki rządowe, liczone jako % PKB

Wydatkami są płatności gotówkowe z tytułu działalności operacyjnej rządu w zakresie dostarczania towarów i świadczenia usług. Obejmuje wynagrodzenie pracowników (takie jak płace i wynagrodzenia), odsetki i subwencje, dotacje, świadczenia społeczne i inne wydatki, takie jak czynsz i dywidendy. Jest to istotne w kontekście zaangażowania rządu danego Państwa w działalność gospodarczą na jego terenie. Na bazie przeanalizowanych danych przedstawionych na poniższym rysunku zauważyć można znaczące zwiększenie wydatków rządowych w 2017 roku względem roku 2016.

Rysunek 4 Wydatki rządowe w latach 2010-2017

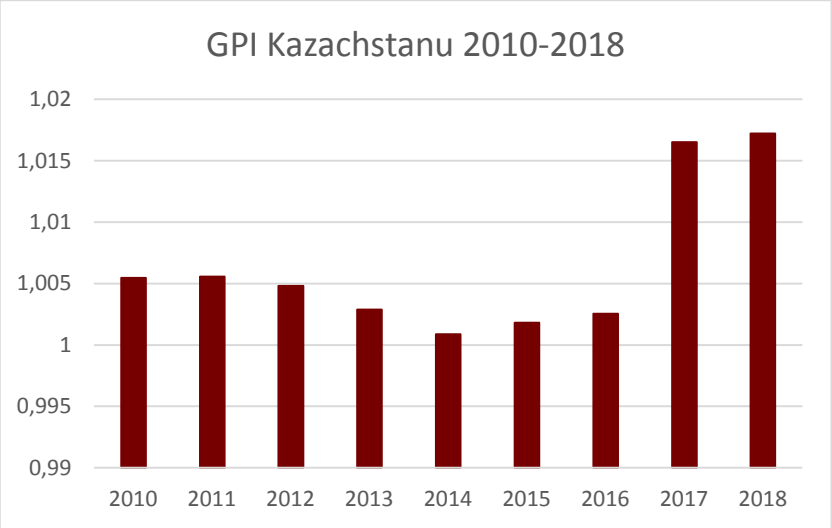


Źródło: Worldbank Data

d) GPI Kazachstanu

Wskaźnik GenuineProgress Indicator(wskaźnik rzeczywistego postępu) został opracowany w celu pomiaru dobrobytu z uwzględnieniem powszechnie uznanych paradygmatów trwałego i zrównoważonego rozwoju. GenuineProgress Indicator 2.0 (wskaźnik rzeczywistego postępu)jest miarą pieniężną dobrobytu dla danej populacji w danym roku, uwzględniającej jej korzyści i ponoszone koszty w związku z inwestycjami, produkcją, handlem i konsumpcją dóbr i usług.

Rysunek 5 GPI Kazachstanu w latach 2010-2018



Źródło: Worldbank Data

Wskaźnik GPI [2]Kazachstanu jest wysoki, plasując Kazachstan jako 20 spośród wszystkich krajów na świecie, a w 2017 roku znalazł się on znacznie powyżej średniej światowej (brak dostępnych wszystkich danych za rok 2018).

1.2 Bilans wymiany handlowej z Kazachstanem

Kazachstan jest 53. największą gospodarką eksportową na świecie i 58. najbardziej złożoną gospodarką według wskaźnika złożoności ekonomicznej (ECI). W 2017 roku Kazachstan wyeksportował 44,1 mld USD i zaimportował 30,5 mld USD, co daje dodatnie saldo handlowe w wysokości 13,6 mld USD. Największe kategorie eksportowe Kazachstanu to ropa naftowa (19,9 mld USD), miedź rafinowana (3,05 mld USD), gaz z ropy naftowej (2,4 mld USD), żelazostopy (2,28 mld USD) i radioaktywne substancje chemiczne (1,82 mld USD), z wykorzystaniem rewizji HS (System zharmonizowany w 1992 r.)) Klasyfikacja. Największe importowane produkty to rafinowana ropa naftowa (1,09 mld USD), pakowane leki (783 mln USD), sprzęt nadawczy (758 mln USD), samochody (575 mln USD) i zawory (411 mln USD). Najpopularniejsze kierunki eksportu z Kazachstanu to Chiny (5,86 mld USD), Rosja (4,73 mld USD), Francja (3,37 mld USD), Holandia (3,22 mld USD) i Niemcy (1,92 mld USD). Najważniejsze źródła importu to Rosja (11,6 mld USD), Chiny (5,21 mld USD), Niemcy (1,54 mld USD), Stany Zjednoczone (1,19 mld USD) i Włochy (886 mln USD).

Na potrzeby analizy eksportowej w ramach kategorii produktowych obsługiwanych przez firmę, dla której przygotowany był raport przyjmuje się nomenklaturę 392610- Artykuły biurowe lub szkolne, w ramach której wyróżniamy m.in. :

- Pokrowce, zasłony, okładki do akt, teczki na dokumenty, obwoluty i okładki książek i podobne artykuły ochronne otrzymywane przez zszywanie lub sklejanie arkuszy tworzywa sztucznego;
- Przyciski do papieru, przecinacze do papieru, bibularze, piórniki, zakładki itp.

[2] Wskaźnik Genuine Progress Indicator (wskaźnik rzeczywistego postępu). Może być stosowany jako uzupełnienie do bardziej popularnego wskaźnika PKB. Wskaźnik ten bierze pod uwagę wszystkie zmienne ujmowane tradycyjnie we wskaźniku PKB, jednak rozszerza analizowane parametry o tzw. „koszty rozwoju gospodarczego" czyli parametry mierzące jego negatywne skutki (takie jak zużycie zasobów naturalnych, stopień zanieczyszczenia środowiska, itp.).

Tabela 1 Wymiana handlowa Kazachstanu w ramach kodu nomenklatury 392610

Okres	Kierunek handlu	Kod nomenklatury	Wartość wymiany handlowej (mln USD)	Waga (kg)
2018	Import	392610	$5,479,595	2,153,346
2018	Export	392610	$46,677	28,744

Źródło: Comtrade Data

Na postawie powyższych dany stwierdzić można o znacznie większej wartości importu produktów z wyżej opisanej nomenklatury, co może świadczyć o wzmożonym popycie na tym rynku, nie wypełnianym podażą krajową.

Tabela 2 Wymiana handlowa Polska- Kazachstan w ramach nomenklatury 392610

Okres	Kierunek handlu	Kod nomenklatury	Wartość wymiany handlowej (mln USD)	Waga (kg)
2018	Import	392610	$10,859	1,5

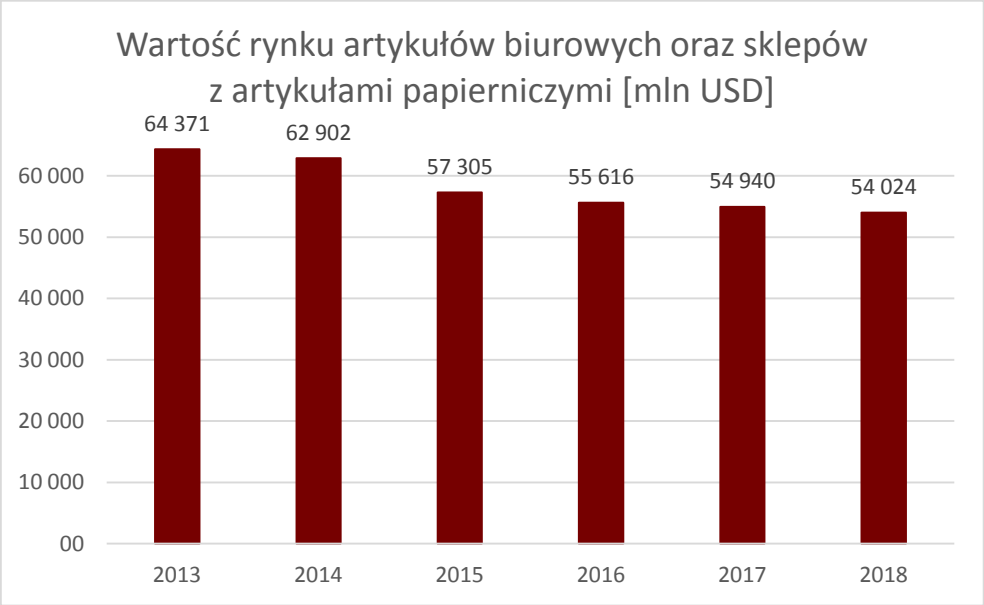
Źródło: Comtrade Data

Obecna wartość eksportu polskiego w ramach nomenklatury 392610 stanowi tylko 0,2% całej wartości importu na rynek Kazachstanu.

1.3 Analiza otoczenia rynkowego

Zgodnie z danymi pozyskanymi z portalu Euromonitor światowy rynek „Stationers/Office Supply Stores" został przedstawiony na poniższych wykresie. Artykuły papiernicze / sklepy z artykułami biurowymi to punkty sprzedaży detalicznej specjalizujące się w sprzedaży szeregu produktów z artykułami biurowymi i artykułami papierniczymi. Firmy sprzedają towary takie jak artykuły papiernicze, przybory szkolne, artykuły biurowe, sprzęt i meble biurowe, kartki okolicznościowe lub ich kombinacje. Sklepy z artykułami biurowymi obejmują także „sklepy z pamiątkami", których sprzedaż jest zdominowana przez kartki z życzeniami, ale sprzedają także miękkie zabawki, kubki, papier do pakowania, pudełka, wstążki i inne.

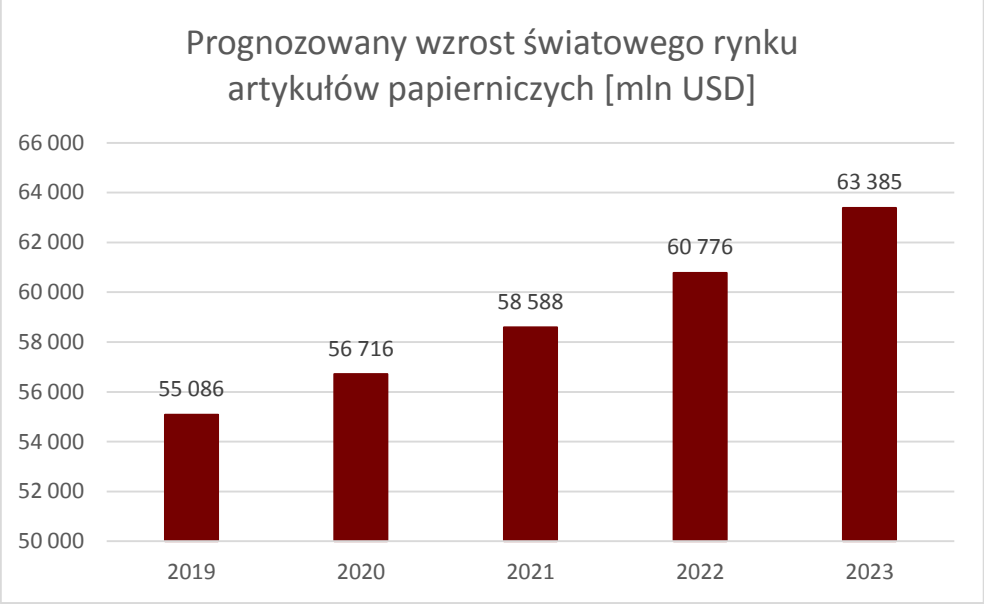
Rysunek 6 Wartość rynku artykułów biurowych i sklepów z artykułami papierniczymi w latach 2013-2018 [mln USD]



Źródło: Euromonitor

Dodatkowo prognozuje się znaczący wzrostu wartości tego rynku na przestrzeni lat 2019-2023 z dynamiką na poziomie ok. 4% CAGR.

Rysunek 7 Prognozowany wzrost światowego rynku artykułów biurowych i sklepów z artykułami papierniczymi w latach 2019-2023 [mln USD]



Źródło: Euromonitor

Według danych KanzOboz rynek artykułów papierniczych w Kazachstanie jest sprzyjający aktywnemu wzrostowi i pojawieniu się nowych spółek z branży. Prognozuje się utrzymanie wzmożonego popytu na artykuły papiernicze w Kazachstanie w perspektywie 10- letniej. Wynika to głównie z dynamicznego rozwoju populacji i gospodarki razem z niskim poziomem penetracji technologii. Przybliżona wielkość sprzedaży materiałów biurowych, włącznie z papierem wynosi ok. **213-220 mln USD** rocznie. Co więcej, szacuje się, iż kategoria artykułów papierniczych znajdzie się w TOP 5 kategorii produktów sprzedawanych przez Internet w Kazachstanie. Obserwowana jest również silna sezonowość w sprzedaży tej kategorii produktów. W okresie sierpień- wrzesień zdecydowaną „górkę" w sprzedażach odnotowują przybory szkolne, co związane jest z powrotem dzieci do szkół. Produkty z kategorii artykułów biurowych natomiast nie charakteryzują się sezonowością a ich sprzedaż jest stabilna na przestrzeni całego roku kalendarzowego.

Czynniki sprzyjające rozwojowi rynku artykułów biurowych w Kazachstanie:

Silnym katalizatorem wzrostu było zwolnienie spółek na trzy lata z podatku dochodowego od osób prawnych od 1 stycznia 2018 r. Natomiast wiązało się to ze spełnieniem określonych warunków: firma musi przyjmować zamówienia za pośrednictwem strony internetowej, mieć własny magazyn i własny system dostaw, co najmniej 90% płatności musi odbywać się za pośrednictwem elektronicznego systemu płatności. Wielu ekspertów uznało ten ostatni wymóg za prawie niemożliwy. Istnieją jednak firmy, które w pełni spełniają te wymagania. Jednym z nich jest sklep internetowy z artykułami biurowymi office-expert.kz.

Dodatkowo silnym trendem na rynku Kazachstanu zaobserwowanym w ostatnich latach jest produkcja „modnych" artykułów papierniczych również przez firmy bezpośrednio nie związane z tą kategorią produktową. Dodatkowo dodatnią sprzedażą charakteryzowały się produkty o wyższej jakości. Obserwowalne było również silne przywiązanie do marki.

Prognozowane zmiany na rynku w aspektach gospodarczych, społecznych i finansowych:

- W wyniku dynamicznych zmian zachodzących w ostatnim dwudziestoleciu w Kazachstanie należy spodziewać się, iż kraj w nadchodzących latach będzie ulegał dalszym, daleko idącym transformacjom gospodarczym oraz społecznym.

- Zgodnie z danymi przedstawionymi przez World Bank na rynku Kazachstanu prognozuje się wzrost PKB na poziomie 3.2% rocznie, co w porównaniu z poprzednim 5-letnim okresem prognozuje w latach 2013-2023 wzrost na poziomie ok. 120%.
- Według prognoz EIU oraz IMF wartość CPI (CPI Mierzy zmianę poziomu cenowego określonego rynkowego koszyka dóbr konsumenckich oraz usług nabywanych przez gospodarstwa domowe. CPI to statystyczna projekcja stworzona przy użyciu cen pochodzących z grupy próbek reprezentacyjnych, zbieranych periodycznie. Sub-indeksy tworzone są dla różnych kategorii produktów oraz usług, następnie łączy się w je w całość, aby podać ogólną wartość całego indeksu. Procentowa zmiana CPI z okresu na okres wykorzystywana jest jako miara inflacji. Jednocześnie wskaźnik cen towarów i usług konsumpcyjnych może służyć do indeksowania realnej wartości zarobków, wynagrodzeń i do regulowania cen. W większości krajów jest to jedna z najważniejszych zmiennych ekonomicznych) i wynosiła w poszczególnych latach dla rynku Kazachstanu:
  - 2019: 5.5-5.7%
  - 2020: 4.5-5.5 %
  - 2021: 4.4-5.3%
  - 2022: 4.1-5.1%
  - 2023: 4.0-4.9%

  Powyższe wskaźniki CPI dla Kazachstanu zamykają się w okolicach średniej dla krajów rozwijających się, która wynosi 4.3% w 2018 roku. Dla wszystkich krajów, niezależnie od poziomu rozwinięcia przyjmuje się, że „ zdrowy" poziom CPI to ok. 2-3%.
- Kursy wymiany KZT- na bazie prognozy EIU:

Tabela 3 Prognozowane kursy wymiany walut w latach 2019-2023

Waluty	2019	2020	2021	2022	2023
KZT/RUB	5,63	5,58	5,60	5,61	5,51
KZT/EUR	433,24	458,39	458,21	460,51	451,44
KZT/USD	380,04	385,20	379,47	372,13	364,80

Źródło: Euromonitor

Nur-Sułtan/Astana stara się odgrywać rolę regionalnego centrum Kazachstanu od czasu odzyskania niepodległości w 1997 roku i zawsze uważał się za podmiot kluczowy dla stabilności regionu. Stolica Kazachstanu pełni niezwykle istotną rolę w życiu politycznym całego kraju. Władze Astany mają

zatem nadzieję, że trwające wysiłki na rzecz wdrożenia reform strukturalnych nie pozostaną niezauważone. Reformy te mają na celu zmniejszenie nie tylko zależności Kazachstanu od ropy naftowej, ale także roli państwa w gospodarce - poprzez prywatyzację i deregulację, stymulowanie rozwoju sektora prywatnego, rozwój technologii i cyfryzacji a także systematyczne zwiększanie miejsc pracy na rynku. Postępującemu wzrostowi liczby ludności towarzyszy również znaczący rozwój głównych ośrodków miejskich (w szczególności Astana, Ałmaty). Jest to typowy trend obserwowany w wielu społeczeństwach rozwijających się. Czynnik ten należy oceniać pozytywnie z perspektywy ekspansji zagranicznej FIRMY. Oznacza on bowiem relatywnie większą koncentrację geograficzną potencjalnych klientów (co przekłada się na zmniejszone koszty akwizycji) oraz dynamiczny rozwój rynku biurowego, który z kolei będzie powodował wzrost popytu na wybrane produkty (przypuszczalnie głównie materiały) oferowane przezFIRME . Zgodnie ze strategią rozwoju Kazachstanu do 2050 r., celem nadrzędnym jest dołączenie do OECD oraz przeprowadzenie pięciu kluczowych reform instytucjonalnych. Dodatkowo władze starają się doprowadzić do długoterminowych przemian kulturowych, instytucjonalnych i społecznych. Wszystkie powyższe aspekty gospodarcze są silnie związane ze wzrostem wielkości rynku artykułów biurowych (w szczególności zwiększanie miejsc pracy). Należy bowiem ocenić takie czynniki jak rozwój gospodarczy (wyrażony wzrostem PKB), wzrost cen artykułów konsumpcyjnych (wyrażony wzrostem CPI), umacnianie się waluty kazachstańskiego Tenge w stosunku do pozostałych walut, rozwój ośrodków miejskich, czy orientacje polityki rządu na rozwój gospodarczy jako pozytywne czynniki, powodujące w konsekwencji wzrost wartości rynku dla produktów FIRMY. W ujęciu szczegółowym:

- Wzrost PKB oznacza ogólny wzrost gospodarki, który jest czynnikiem pośrednio pobudzającym popyt na artykuły papierowe i urządzenia do jego obróbki. Im więcej w danym kraju produkuje się wyrobów i usług tym więcej różnego typu dokumentacji jest generowanej. Produkty FIRMY są produktami o powszechnym zastosowaniu stąd popyt na nie jest warunkowany między innymi poprzez rozwój innych branż, który w sposób całościowy opisywany jest wskaźnikiem PKB.
- Wzrost cen artykułów konsumpcyjnych sprawia, iż ceny produktów FIRMY oferowanych w Kazachstanie będą rosły w szybszym tempie niż na innych rynkach o niższym wskaźniku CPI, co jest pozytywnym czynnikiem zwiększającym nominalne i realne przychody firmy z tego rynku.
- Umacnianie sia kazachstańskiego Tenge w stosunku do innych walut sprawia, iż przychody ze sprzedaży eksportowej na rynek Kazachstanu będą oznaczały realny wzrost wartości osiągniętych przychodów po przeliczeniu ich na polski złoty.

- Działania kazachstańskiego rządu zorientowane na rozwój gospodarczy pozwalają prognozować, iż sytuacja w kraju będzie ulegała dalszej poprawie, co może przyczyniać się do dalszego występowania w/w czynników pozytywnie wpływających na popyt na produkty FIRMY.

Pośród kluczowych zmian społecznych można wskazać postępująca informatyzację społeczeństwa, która otwiera nowe możliwości promocji i komunikacji z rynkiem Kazachstańskim. Czynnik ten z jednej strony wpływa pozytywnie na proces internacjonalizacji, gdyż obniża jego bariery . Z drugiej zaś strony postępująca informatyzacja firm może wiązać się z odejściem od papierowych form przetwarzania informacji na rzecz cyfryzacji procesu. Można spodziewać się, iż pełna transformacja zajmie jednak relatywnie dużo czasu, a także w efekcie dywersyfikacji portfela produktowego Firmy , efekty nie będą znacząco dla niej dotkliwe. W następstwie posiadania przez przedsiębiorstwo szerokiej palety produktowej, która może być kierowana do relatywnie różnych grup odbiorców i zaspokaja różne ich potrzeby, ewentualny spadek wolumenu dokumentacji papierowej stosowanej w firmach będzie mniej dotkliwy dlaFIRMY. Można spodziewać się, iż ewentualny spadek zapotrzebowania na produkty do obróbki papieru będzie równoważony przez inne kategorie produktowe (zegary, produkty BHP, „galerię papieru", apteczki i inne), a także nie będzie on obejmował wszystkich grup odbiorców produktów firmy (np. drukarnie, wciąż będą zgłaszały popyt na produkty). W związku z powyższym należy oceniać w/w trend w ujęciu ogólnym jako pozytywny.

Gospodarka Kazachstanu pomimo dynamicznego rozwoju i transformacji wciąż odznacza się elementami charakterystycznymi dla gospodarek postsowieckich. Jednym z elementów jest relatywnie powszechna korupcja. Trendem jest jej sukcesywne ograniczanie i działania rządowe zmierzające ku temu.

Na wstępie analizy rynku urządzeń i materiałów do oprawy dokumentów należy zauważyć, iż rynek ten nie posiada swojej bezpośredniej reprezentacji statystycznej w rejestrowanych danych. Sytuacja ta wynika głównie z relatywnie niskiej jakości prowadzenia statystyk przez kazachstański Urząd Statystyczny/Ministerstwo Ekonomii oraz charakterystyki opisywanego rynku. Niemniej możliwa jest próba poddania analizy rynku na podstawie obserwacji zmiennych/obszarów stanowiących jego determinaty. W dalszych częściach rozdziału skupiono się na analizie pochodnych czynników, które mogę determinować popyt na maszyny i materiały do oprawy dokumentów.

Tabela 4 Liczba nowo oddanej powierzchni budynków (mieszkalnych i biurowych)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Republic of Kazahstan	**6 409**	**6 531**	**6 742**	**6 844**	**7 516**	**8 940**	**10 513**	**11 168**
miasto Astana	**1 382**	**1 404**	**1 293**	**1 101**	**1 206**	**1 759**	**2 257**	**2 360**
miasto Ałmaty	**1 056**	**775**	**786**	**832**	**1 331**	**1 374**	**1 863**	**1 902**
Mangistauskaya	501	501	558	533	586	645	709	833
Aktubinskaya	404	411	436	461	476	536	617	792
Yuzhno-Kazakhstanskaya	229	228	352	403	405	445	529	721
Almatynskaya	620	702	849	867	714	1 136	1 253	646
Atyrauskaya	548	595	512	516	522	550	559	624
Kyzylordinskaya	252	267	294	270	294	466	544	612
Akmolinskaya	156	314	249	259	268	282	365	426
Zhambylskaya	218	232	226	256	258	292	318	397
Zapadno-Kazakhstanskaya	207	234	244	247	257	262	275	392
Vostochno-Kazakhstanskaya	222	241	244	291	314	318	340	380
Karagandinskaya	231	257	269	299	316	321	341	374
Kostanaiskaya	195	196	205	232	248	249	195	265
Pavlodarskaya	82	75	124	162	201	165	184	242
Severo-Kazakhstanskaya	104	99	101	115	120	140	164	200

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego Kazachstanu; Dane w tys. m kwadratowych

Średni roczny wzrost liczby nowo oddanej powierzchni w latach 2010-2017 wyniósł dla Kazachstanu 8,5% (CAGR). Warto zwrócić uwagę, iż wartość ta dla głównych ośrodków miejskich była większa i wynosiła dla Ałmat 11,65%, zaś dla Astany 9,6%.

Kolejną determinantą popytu na urządzenia i materiały do oprawy dokumentów jest koniunkura w sektorze usług związanych z branżą. Ponieważ brak jest danych dotyczących bezpośrednio usług związanych z oprawą dokumentów lub nawet przemysłem papierniczym, poniżej zaprezentowane dane dla branż usługowych możliwie najbardziej związanych z zapotrzebowaniem na urządzenia i materiały do oprawy dokumentów. Z dostepnych branż wytypowano usługi wydawnicze, reklame i badania rynku, a także szeroko pojętą administrację biurową. Szczegółowe dane dotyczące długookresowej koniunktury w tych obszarach wskazano poniżej.

Tabela 5 Wartość usług według rodzaju (ujęcie długookresowe)

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Wartość usług łącznie[3]	60 642	128 622	242 220	393 433	453 566	557 103	790 527	1 034 297	1 295 535
Usługi wydawnicze	611	850	1 801	2 132	3 233	11 413	15 551	19 751	23 622
Reklama i badania rynku	1 864	3 550	7 205	9 487	12 286	18 249	23 390	34 126	51 262
Administracja biurowa, wsparcie biurowe i inne tożsame usługi	168	354	724	926	1 173	1 726	2 422	4 373	4 537

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Wartość usług łącznie	1 804 604	2 096 187	2 059 021	2 501 494	2 998 471	3 568 044	4 305 805	4 775 513	5 317 812	5 816 110
Usługi wydawnicze	34 832	37 756	27 932	33 511	37 045	38 870	42 990	40 487	40 843	71 545
Reklama i badania rynku	76 832	83 143	69 165	92 976	126 305	136 317	154 466	154 117	151 812	326 244
Administracja biurowa, wsparcie biurowe i inne tożsame usługi	6 013	7 444	21 351	33 547	36 469	54 175	54 093	68 019	85 919	118 460

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego Kazachstanu; Dane w mln kazachskich tenge (KZT), wg. klasyfikacji NACE rev. 2

Analiza długookresowa jasno potwierdza ponadprzeciętne tempo rozwoju gospodarki Kazachstanu jakie miało miejsce szczególnie w latach 1999-2013. Pomimo korekty PKB, która nastapiła w 2014 roku można estymować, iż gospodarka nadal ma szanse na utrzymanie bardzo dynamicznego tempa wzrostu. Analizowane kategorie usług wzrosły w badanym okresie o ponad 9 500%- wartość usług łącznie, ponad 70 000%- wartość usług administracji biurowej, ponad 17 000%- wartość usług reklamy i badań rynku, ponad 11 000%- wartość usług wydawniczych O ile dane te charakteryzują się realtywnie wysokim

[3] Dane zagregowane dotyczą także branż usługowych nie wymienionych w tabeli.

poziomem ogólności i próby przedstawiania bardziej dokładnych wniosków na ich podstawie odznaczają się wysokim ryzykiem błędu, należy oceniać je jako pozytywną oznakę ożywienia i rozwoju w branżach najczęściej wyrażających popyt na na urządzenia i materiały do oprawy dokumentów.

Najbardziej precyzyjną próba ujęcia pochodnych determinant rozwoju popytu na urządzenia i materiały do oprawy dokumentów, która jest możliwa do przeprowadzenia w opraciu o dane statystyczne, jest analiz rynku produkcji papieru i produktów z papieru. Rynek ten jest bowiem bezpośrednio skorelowany z popytem na urządzenia do późniejszego obróbki produktów papierowych. O ile niemożliwym jest określenie dokładnego stopnia korelacji, można pryjąć, iż liczba wytwarzanych dóbr z papieru stanowi potencjalną granicę popytu na urządzenia do jego przetwarzania (ciecia, laminowania, utylizacji, etc.). Poniżej zostały przedstawione szczegółowe dane wraz z odniesieniem kondycji rynku do ogólnej koniunktury w przemyśle dla tego samego okresu.

Tabela 6 Wartość produkcji w cenach bieżących według rodzaju działalności (ujęcie długookresowe)

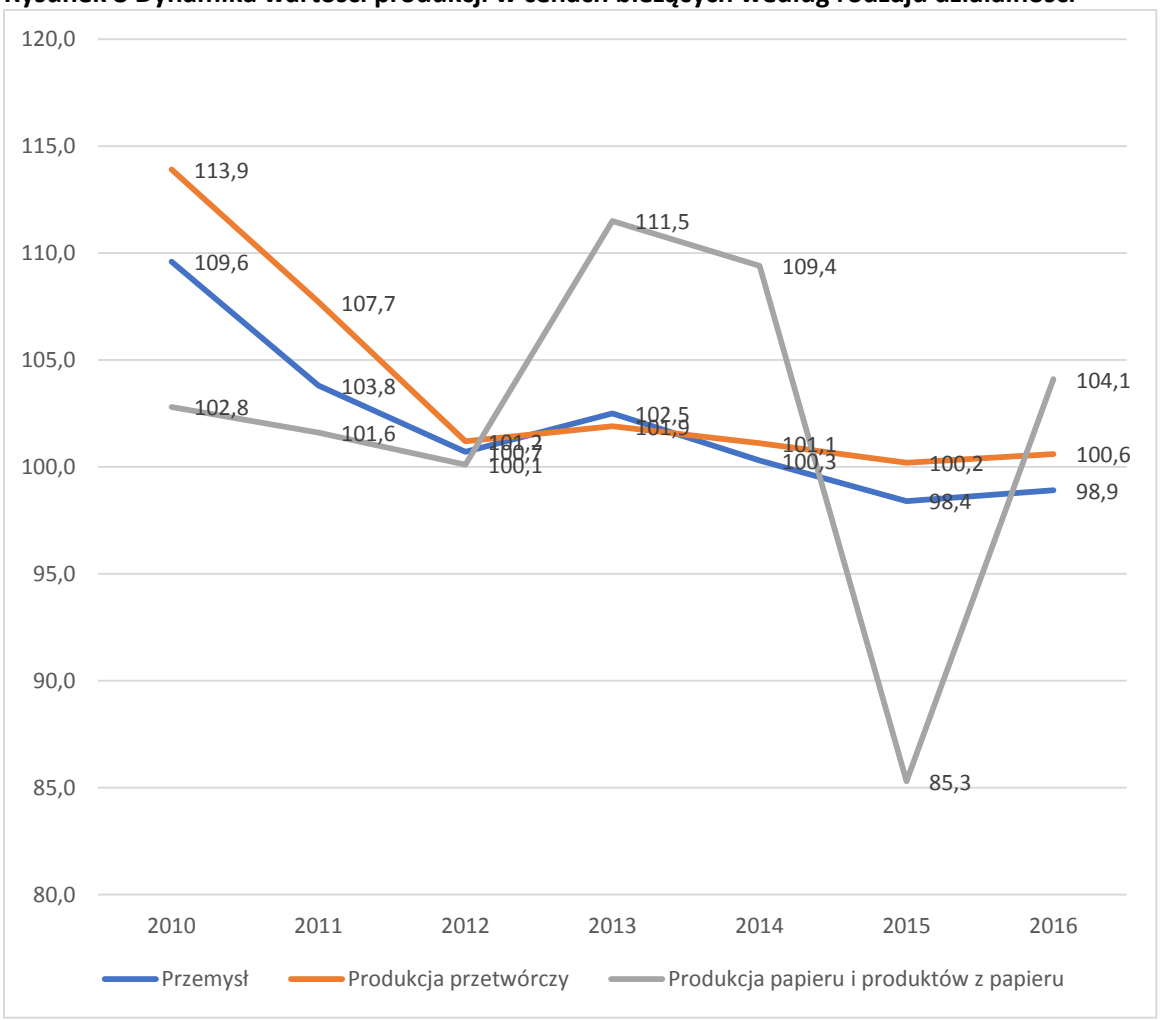
Rok	1990	1992	1994	1996	1998
Przemysł (łącznie)	70 159	2 694 408	374 071 507	739 942 755	816 119 955
Produkcja papieru i produktów z papieru	202	5 583	709 141	2 010 914	1 502 799
Rok	2000	2002	2004	2006	2008
Przemysł (łącznie)	1 799 343 846	2 342 959 106	3 878 766 395	6 547 448 120	10 194 681 156
Produkcja papieru i produktów z papieru	2 595 884	9 306 903	12 075 315	18 763 015	23 846 534
Rok	2010	2012	2014	2015	2016
Przemysł (łącznie)	12 105 526 379	16 851 774 700	18 531 774 156	14 903 098 760	19 026 781 141
Produkcja papieru i produktów z papieru	23 443 470	28 232 794	33 604 572	33 769 595	48 415 744

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego Kazachstanu; Dane w mln kazachskich tenge (KZT)

Podobnie jak w przypadku analizy większość składowych kazachstańskiej gospodarki w długim okresie widoczny jest wykładniczy wzrost większości badanych parametrów. Sytuacja ta jest również widoczna w

branży papierniczej. Dodatkową kluczową obeserwacją na bazie powyższych danych jest wolniejsze tempo rozwoju branży papierniczej w porównaniu do przemysłu ogółem. Można jednak stwierdzić, iż przedmiotowa charakterystyka jest typowa dla kapitałochłonnej i dojrzałej branży papiernicze i nie jest negatywnym czynnikiem specyficznym dla rynku Kazachstanu. Analizując powyższe statystyki warto również zwrócić uwagę, że prezentowane dane mogą nie być w pełni precyzyjne.

Rysunek 8 Dynamika wartości produkcji w cenach bieżących według rodzaju działalności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego Kazachstanu; Dane wyrażone jako procentowa zmiana w stosunku do roku poprzedniego

Powyższe dane pokazują, iż branża papiernicza jest wrażliwa na zmiany koniunktury gospodarczej. W sytuacji gospodarczej, która istniała w chwili tworzenia raportu tj. występowania znaczącego potencjału

rozwojowego kazachstańskiej gospodarki należało traktować przedmiotową specyfikę jako pozytywny czynnik.

Konkludując należy stwierdzić, iż pomimo relatywnie małej dostępności danych statystycznych można estymować, iż popyt na urządzenia i materiały do oprawy dokumentów oferowane przez przedsiębiorstwo jest znaczący i stabilnie rosnący. Jedną z głównych determinant przedmiotowego stanu jest koniunktura kazachstańskiej gospodarki, wraz z rozwojem której rośnie ogólny wolumen produkcji i usług, który z kolei pośrednio napędza popyt na w/w produkty.

1.4 Rekomendowane obszary działalności

Rynek Kazachstanu jest rynkiem silnie zogniskowanym wokół głównych ośrodków miejskich. W przypadku branży urządzen i materiałów do oprawy dokumentów charakterystyka ta również występuje. Inicjując proces ekspansji rynkowej należy skupić działania właśnie na tych obszarach, gdyż oferują one największe prawdopodobieństwo sukcesu i najwyższą efektywność prowadzonych działań. Jako dwa kluczowe miasta z perspektywy wejścia na rynek Kazachstanu należy uznać Astanę i Ałmaty. Poniżej zaprezentowano liczbę ludności w poszczególnych regionach oraz kluczowych osrodkach miejskich, wraz z wyróżnieniem liczby ludności żyjącej w miastach, jako statystyki bliższej grupie docelowej dla produktów FIRMY.

Tabela 7 Liczba ludności w podziale na lata i regiony.

Tabela Liczba ludności w podziale na lata i regiony	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*	2010	2011	2012	2013	2014
Populacja												
Republika Kazachstanu (łącznie)	**14 866 837**	**14 951 200**	**15 074 767**	**15 219 291**	**15 396 878**	**15 571 506**	**15 982 370**	**16 203 036**	**16 440 124**	**16 673 077**	**16 909 776**	**17 160 774**
Ludność żyjąca w miastach												
Republika Kazachstanu (łącznie)	**8 457 152**	**8 518 242**	**8 614 651**	**8 696 520**	**8 833 249**	**8 265 935**	**8 662 919**	**8 819 381**	**8 973 422**	**9 127 105**	**9 277 657**	**9 433 482**
Miasto Ałmaty	**1 149 641**	**1 175 208**	**1 209 485**	**1 247 896**	**1 287 246**	**1 324 739**	**1 361 877**	**1 390 701**	**1 413 526**	**1 449 801**	**1 475 429**	**1 507 509**
Karaganda	1 106	1 109	1 116	1 125	1 133	1 042	1 039	1 048	1 055	1 063	1 068	1 077

region	348	026	456	124	622	220	005	058	727	185	385	482
South-Kazakhstan region	854 800	866 685	880 663	891 826	908 824	890 056	970 164	988 734	1 007 809	1 025 541	1 048 405	1 069 735
East-Kazakhstan region	862 029	857 023	853 366	850 763	850 535	764 932	801 145	804 416	808 209	811 472	815 502	822 197
Miasto Astana	**501 998**	**510 533**	**529 335**	**550 438**	**574 448**	**602 684**	**605 254**	**649 146**	**697 156**	**742 884**	**778 198**	**814 435**
Pavlodar region	480 657	483 220	487 817	488 755	493 484	490 553	504 004	508 727	511 808	514 371	518 191	524 879
Aktobe region	365 276	369 209	374 775	380 427	386 710	379 195	460 251	465 350	478 155	484 940	490 590	498 794
Almaty region	459 141	464 726	473 978	479 933	488 202	382 987	424 687	431 635	438 470	444 547	451 914	457 716
Kostanai region	495 270	495 306	498 630	480 327	483 541	431 406	439 558	441 237	443 223	446 363	450 890	454 634
Zhambyl region	439 752	442 598	447 406	451 223	453 962	427 067	415 047	420 282	422 760	422 194	427 879	436 466
Akmola region	346 306	349 153	352 204	354 580	358 270	333 559	342 188	342 326	342 426	341 742	344 237	346 391
Kyzylorda region	360 527	362 323	364 248	368 118	372 097	223 291	283 971	290 391	295 388	301 575	309 950	316 740
West-Kazakhstan region	255 884	259 550	262 518	267 283	268 432	272 886	277 055	283 663	289 995	297 073	303 017	307 001
Mangistau region	260 674	265 761	274 628	263 012	269 128	234 734	262 237	269 436	275 829	281 885	287 741	293 098
Atyrau region	263 566	261 098	261 702	269 068	274 614	235 396	239 034	247 286	254 164	260 668	268 192	265 229
Nord-Kazakhstan region	255 283	246 823	227 440	227 747	230 134	230 230	237 442	237 993	238 777	238 864	239 137	241 176

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego Kazachstanu

Warto zwrócić uwagę, iż najdynamiczniej rozwijającym się regionem było miasto Astana, w którym w latach 2010-2014 liczba ludności wzrosła, aż o 25,5%. Kolejnymi najdynamiczniej rozwijającymi się regionami były obwód Kyzyłordyński (9,1%), Mangystauski (8,8%) oraz miasto Ałmaty (8,4%).Powyższe wnioski potwierdza również spojrzenie z perspektywy branżowej, ponieważ wskazane miasta są najbardziej perspektywniczne dlaFIRMY. Poniżej zaprezentowano dane dotyczące wielkości produkcji papieru oraz wyrobów z papieru w podziale na regiony i miesiące dla roku 2019. Poniższa klasyfikacja potwierdza wiodącą rolę Ałmat w branży papierniczej.

Tabela 8 Wartość produkcji w podziale na regiony i miesiące

	2019								
	styczeń	**styczeń-luty**	**styczeń-marzec**	**styczeń-kwiecień**	**styczeń-maj**	**styczeń-czerwiec**	**styczeń-lipiec**	**styczeń-sierpień**	**styczeń-wrzesień**
Przemysł (łącznie)	**2 157 459 784**	**4 384 709 077**	**6 845 041 203**	**9 294 438 508**	**11 836 233 122**	**14 292 306 518**	**16 702 960 559**	**19 051 663 903**	**21 409 139 806**
Produkcja papieru i produktów z papieru	***4 269 551***	***9 567 210***	***14 948 631***	***20 889 062***	***26050681***	***3112578 9***	***36 333 564***	***41 752 362***	***47 573 607***
The Almaty	**1 291 277**	**2 836 632**	**4 362 878**	**6 135 480**	**7707546**	**9286818**	**10 989 996**	**12 856 990**	**14 890 884**
The city of Almaty	**1 301 984**	**2 722 876**	**4 100 444**	**5 567 219**	**6937636**	**8256421**	**9 624 074**	**11 051 613**	**12 689 235**
East Kazakhstan	473 170	996 281	1 646 981	2 446 433	3066380	3674496	4 303 020	5 013 015	5 711 546
The city of Shymkent	317 751	922 652	1 533 459	2 247 881	2914123	3521455	4 071 359	4 489 341	4 958 921
The Karaganda	269 264	674 629	1 114 324	1 519 158	1799529	2102734	2 399 220	2 781 147	3 135 147
The Pavlodar	176 270	429 043	657 793	893 105	1082515	1282378	1 484 983	1 643 157	1 820 057
The city of Nur Sultan/Astana	203 616	430 267	656 918	883 569	1088444	1293319	1 498 194	1 645 438	1 792 682
The Kostanajsky	47 149	134 960	225 164	314 747	397977	476545	556 025	637 572	722 191
The Aktyubinsk	61 747	131 525	201 303	271 081	325343	379605	433 867	519 813	597 204
The Akmolinsky	36 560	81 112	125 664	170 216	212915	255614	298 313	336 765	375 217
The									

Atyrausky	35 199	54 057	72 915	91 773	107349	122956	138 541	191 116	243 705
The Zhambylsky	19 393	42 200	65 007	87 814	110439	133064	155 689	183 299	210 909
West Kazakhstan	21 140	53 917	86 694	119 471	127566	135661	143 756	152 033	160 310
North Kazakhstan	10 182	28 450	46 718	64 986	82247	99508	116 769	126 756	136 743
The Turkestansky	3 927	22 927	41 927	60 927	64931	68935	72 939	74 766	76 593
The Kyzylordinsky	213	4 453	8 693	12 933	22972	33011	43 050	45 272	47 494
The Mangistausky	709	1 229	1 749	2 269	2769	3269	3 769	4 269	4 769

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Statystycznego Kazachstanu

2. Analiza możliwości sprzedaży na rynek Kazachstanu

2.1 Ocena łatwości prowadzenia działalności na terenie Kazachstanu

Ocena łatwości rozpoczęcia działalności została oceniona na podstawie rankingu „ease of doing business". Ranking łatwości rozpoczęcia biznesu pozwala uchwycić lukę między wynikami ekonomicznymi a miarą najlepszych praktyk w całej próbie 41 wskaźników dla 10 tematów Doing Business (wskaźnik regulacji rynku pracy jest wyłączony). Na przykład w celu rozpoczęcia działalności gospodarczej w Nowej Zelandii i Gruzji wymagana jest najniższa liczba procedur (1). Nowa Zelandia ma również najkrótszy czas na rozpoczęcie działalności gospodarczej (0,5 dnia), podczas gdy Słowenia ma najniższy koszt (0,0).

Kazachstan w poniższym zestawieniu plasuje się na 28 miejscu spośród 190 państw analizowanych w ramach rankingu. Tak wysoką pozycję uzyskał dzięki wysokiej pozycji wielu składów rankingu, tj. ochrona mniejszych przedsiębiorstw, łatwość rozliczeń podatkowych, łatwość rejestrowania spółki, dostęp do elektryczności.

Tabela 9 Ranking łatwości prowadzenia biznesu

LP	Kraj	Ranking
1	Nowa Zelandia	1
2	Singapur	2
3	Dania	3
4	Hong Kong	4
5	Korea	5
6	Gruzja	6
7	Norwegia	7
8	US	8
9	UK	9
10	Macedonia	10
11	UAE	11
12	Szwecja	12
13	Taiwan	13
14	Litwa	14
15	Malezja	15
16	Estonia	16
17	Finlandia	17
18	Australia	18
19	Łotwa	19
20	Mauritius	20
21	Islandia	21
22	Kanada	22
23	Irlandia	23
24	Niemcy	24
25	Azerbejdżan	25
26	Austria	26
27	Tajlandia	27
28	Kazachstan	28

Źródło: Ease of doing business ranking

Mimo wysokiej pozycji w ranking rynek Kazachstanu charakteryzuje się składowymi zakładania działalności, które mogą okazać się wyzwaniem dla potencjalnych przedsiębiorców:

a) Postępowanie z pozwoleniami na budowę- pozwolenia na budowę mogą być polem minowym dla firm niezaznajomionych z lokalnym środowiskiem. Czas oczekiwania na uzyskanie pozwolenia na budowę wynosi przeciętnie 189 dni i składa się z wyczerpujących 32 procedur administracyjnych;

b) Handel zagraniczny- Koszt handlu transgranicznego jest dość znaczny (670 USD), ponieważ kosztuje przeciętnie dwa razy więcej niż w krajach sąsiednich ,a dodatkowo czterokrotnie przewyższa średnią krajów należących do OECD. Eksport zajmujący średnio 81 dni jest istotnie dłuższy niż 10-dniowa norma panująca w krajach OECD.

c) Rozwiązywanie niewypłacalności- Chociaż rozwiązanie problemu niewypłacalności nie zajmuje dużo czasu, stopa odzysku jest znacznie niższa niż średnia w OECD. Koszt wyrażony jako procent nieruchomości wynosi 15%, co jest wartością wyższą niż średnia regionalna wynosząca 13% i średnia OECD wynosząca 9%.

2.2 Analiza SWOT oraz przewag konkurencyjnych FIRMY

Rysunek 9 Analiza SWOT FIRMY

Mocne strony

1. Bogata oferta towarów-oferta potrafi spełnić oczekiwanie każdego klienta

2. Dobra reputacja firmy **- posiadanie nagród gospodarczych**

4. Stała dostępność towarów w magazynie - daje możliwość szybkiej realizacji zamównienia

5. Pracownicy biegle mówią w języku rosyjnskim - język rosyjski jest powszechnie stosowanym językiem w Kazachstanie

Słabe strony

1. Odległość i koszty logistyczne związane z dostawą towarów **-** bliskość Chin i Rosji, potencjalnie klienci/ dystrybutorzy mogą nabywąć towary z tych państw

2. Znajomość rynku/ konkurencji - mniejsza w porównaniu do graczy lokalnych znajomość rynku docelowego

3. Znaczące zmiany legislacyjne - zaostrzenie wymogów formalnych dotyczących obszarów związanych z produktem, niezgodność z ustawami i innymi przepisami

Szanse

1. Obecność na rynkach wielu krajów -

2. Rozszerzanie działalności na rynkach już obsługiwanych

Zagrożenia

1. Słabsza znajomość rynku docelowego - może wiązać się z mniejszą sprzedażą

2. Tanie produkty z Dalekiego Wschodu

3. Ryzyko skopiowania produktu przez konkurencję

4. Brak lub zbyt powolne tempo akceptacji nowego produktu przez potencjalmych klientów

Źródło: Opracowanie własne

Tabela 10 Przewaga konkurencyjna FIRMY na rynku w Kazachstanie

Przewaga konkurencyjna				
Szeroki wybór oferowanych towarów oraz niska cena w zestawieniu z profesjonalną obsługą klienta	Produkty spółki cieszą się uznaniem na całym świecie	Stosowana przez FIRME technologia sublimacji, zapewnia najwyższej jakości wydruki	FIRMA stosuje bezpieczne, wypracowane przez lata doświadczenia atramenty	W porównaniu z produktami konkurencji, towary FIRMY są energooszczędne, posiadają nowoczesne wzornictwo oraz są ergonomiczne

Źródło: Opracowanie własne

2.3 Analiza grupy docelowej

Grupę docelową dla FIRMY można podzielić na dwa kluczowe segmenty. Należy definiować je jako segment konsumentów oraz pośredników. Pierwszą grupę stanowią podmioty wykorzystujące produkty FIRMY do swojej działalności. Drugą zaś podmioty pełniące wyłącznie rolę pośredników w ich dalszej sprzedaży do finalnych konsumentów. Poniżej przedstawiono powyższą segmentację wraz ze wskazaniem i opisem głównych grup odbiorców produktów.

Konsumenci:

Szkoły i inne placówki edukacyjne- ze względu na charakter prowadzonej działalnosć są to organizacje, które w większości przypadków wykorzystują w swojej działalności produkty oferowane przez FIRMĘ. Pozytywną charakterystyką przedmiotowej grupy jest relatywnie łatwe dotarcie do niej i jej przedstawicieli. Warto jednak zwrócić uwagę, iż tego typu podmioty wykazują bardzo okresowy popyt na główne produkty oferowane przez FIRMĘ (urządzenia), zaś w przypadku materiałów, ich zaopatywanie może nie być opłacalne ekonomicznie (brak znaczącej koncentracji geograficznej oraz realtywnie niskie wolumeny zamówień).

Duże i średnie drukarnie- grupe tą należy rozpatrywać jako głównego, bezpośredniego odbiorcę produktów oferowanych przez FIRMĘ. Podmioty te wykazują ponadprzeciętne zapotrzebowanie na wszystkie grupy porduktowe firmy. Ze względu na charakter prowadzonej działalnosci wykazują

zdecydowane zużycie zarówno urządzeń jak i materiałów. Warunkiem ograniczającym mogą być wysokie wymagania technologiczne największych podmiotów, wymagające stosowania rozwiązań przemysłowych.

Mniejsze punkty xero i drukarnie- grupa ta jest zbliżona w swojej charakterystyce do wyżej wymienionego segmentu. Odznacza się jednak relatywnie mniejszym potencjalnym popytem (w ujęciu ilościowym) oraz większym rozdrobnieniem. Korzystną charakterystyką jest fakt zagęszczenia występowania tego typu podmiotów w głównych ośrodkach miejskich co ułatwia dotarcie do nich. Podmioty te mogą charakteryzować się okresowym zapotrzebowaniem na urządzenia oraz ciągłym zapotrzebowaniem na materiały.

Jako inne grupy konsumentów dla produktów oferowanych przez FIRMĘ można dodatkowo wyróżnić firmy zajmujące się utylizacją dokumentów, produkcją dyplomów i nagród (pucharów, tabliczek, etc.), punkty zajmujące się pakowaniem prezentów i papeterią. Należy jednak przypuszczać, iż grupy te mogą odgrywać wyłącznie uzupełniającą role w stosunku do głównych w/w konsumentów.

Pośrednicy:

Dostawcy sprzętu biurowego- jako grupe tą należy definiować firmy specjalizujące się w zaopatrzaniu biur w różnego typu materiały. Bazując na analogii do rynku polskiego, należy spodziewąć się, iż wraz z rozwojem gospodarczym Kazachstanu oraz oferowanej przez jego główne miasta powierzchni biurowej liczba tego typu firm i ich skala działalnosci będzie wzrastać. Korzyścią ze współpracy z tego typu podmiotami jest potencjalnie duży popyt (wynikające z obsługi wielu klientów docelowych). Jako barierty należy wskazać relatywnie większą presję cenową oraz wymagania odnośnie pełnej dostępności czasowej towarów (bez opóźnien wynikających z transportu).

Sklepy internetowe i stacjonarne ze sprzętem elektronicznym- grupa ta odnzacza się największym przyszłym potencjałem wzrostu toważyszącym rozwojowi gospodarki kazachstanskiej i jej informatyzacji (w odniesieniu do jej podsegmentu sklepów internetowych). Współpraca z przedmiotową grupą docelową może prowadzić do osiągnięcia znaczących wolumentów zamówień, jej wyzwaniem będzie jednak sprostanie presji cenowej i prawdopodobnym próbom omnięcia pośredników.

Sklepy internetowe i stacjonarne z urządzeniami i materiałami do oprawy dokumentów- przedmiotowa grupa może zostać zdefiniowana jako podgrupa segmentu wymienionego powyżej. W wielu przypadkach sklepy dążą bowiem do poszerzania swojej oferty (w odpowiedzi na tendencję konsumencką do zaspokajania możliwie wielu potrzeb w jednym punkcie sprzedaży). W efekcie rezyguną ze specjalizacji na rzecz poszczerzenia oferyt. Przedmiotwa grupa charakteryzuje się wiekszym

rozdrobnieniem oraz potencjalnie może zgłaszać mniejszy popyt na produkty w ujęciu na pojedynczy podmiot (można przypuszczać, iż z czasem dominującą rolę , a w konsekwencji i wielkość osiagną podmioty o szerszej ofercie produktowej).

Hurtownicy i agenci- grupe tą stanowia wszelkiego rodzaju hurtownie zajmujące się dalsza odsprzedażą sprzętu biurowego oraz agenci wspierający proces nawiązywania współpracy pomiędzy producentami i odbiorcami. Należy spodziewać się, iż ze wzgędu na pozycjonowanie FIRMY (nie będącej producentem) wskazane będzie pominięcie agentów jako potencjalnej grupy docelowej. Zostala ona jednak umieszczona w powyższym zestawieniu ze względu na fakt, iż możliwym jest relatywnie łatwe dotarcie do niej oraz nawiązanie współpracy bez konieczności generowania kosztów. Przy spełnieniu powyższych warunków możliwe jest rozważenie współpracy z agentem na ryku Kazachstanu (istnieje duża szansa na poznanie agentów podczas targów branżowych oraz nawiązania niewyłącznej współpracy opartej jedynie o wynagrodzenie prowizyjne). W ujęciu ogólnym wskazana jest orientacja głównie na hurtownie.

2.4 Analiza konkurencji na rynku Kazachstanu

Konkurencja na rynku Kazachstanu stanowi głównie producentów regionalnych oraz tych pochodzących z Rosji oraz Chin.

Obecnie w Kazachstanie są dwa duże obiekty przemysłowe, według światowych standardów. Jest to papiernia Svyatogorsk, której właścicielem jest amerykańska firma International Papers, oraz papiernia Syktyvkar, należąca do międzynarodowej korporacji Mondi Business Paper. Te dwie fabryki, w których portfolio produktowym znaleźć można również artykuły biurowe praktycznie dzielą rosyjski i poradziecki rynek produktów papierniczych.

Według detalistów z Kazachstanu, w przypadku głównych konsumentów artykułów piśmiennych, w tym instytucji edukacyjnych, najważniejsze jest nie to, gdzie odbywa się produkcja, lecz jej jakość i cena. Opinię detalistów potwierdza obecność tak wielu importerów produktów papierniczych na rynku Kazachstanu.

Na podstawie opinii ekspertów z rynku Kazachstanu, dla obywateli tego państwa szczególnie ważna jest odpowiednia jakość produktów sprzedawanych w niskich cenach. Produkty spółki Abdi K.Z., ze względu na sposób pakowania, prezentacji na stronie, opisów produktów, charakteryzują się niższą jakością niż produkty FIRMY. Dodatkowo produkty FIRMY kierowane są w segment klienta korporacyjnego/ biurowego, podczas gdy produkty największego konkurenta w dużej mierze obejmują rynek przyborów szkolych i w taki sposób są pozycjonowane. W związku z powyższymi, trendami oraz przewagami FIRMY, rekomendowaną strategią konkurowania/ wejćia na rynek powinna być strategia „cena-jakość”-

zorientowana jest na nabywców, którzy w podejmowaniu decyzji zakupu kierują się cenową atrakcyjnością oferty.

Warto zwrócić uwagę, iż w przypadku inicjowania działań na rynku zagranicznym niejednokrotnie granica pomiędzy potencjalnym kontrahentem oraz konkurentem nie jest jednoznaczna i zależy wyłacznie od formy relacji. W Kazachstanie obecnych jest wiele sklepów internetowych ofertujących produkty substytucyjne [4]z produktam iFIRMY. Współpraca z takim firmami może przebiegać według dwóch typowych scenariuszy. W pierwszym z nich internetowy marketplace może stać się odbiorcą produktów oferowanych przez FIRMĘ, w drugim, w przypadku braku relacji taka strona będzie stanowiła konkurencję dla fimy. Jej potencjalni klienci będą mogli bowiem odnaleźć na niej produkty substytucyjne do produktów firmy. Przedmiotowa prawidłowość dotyczy wszsytkich branż i rynków i jasno prezentuje relatywizm oceny rynkowej konkurencji. Jest on szczególnie widoczny w sytuacji pełnienia roli dystrybutora produktów innych przedsiebiorstw przez FIRMĘ. Jako potencjalnych konkurentów firmy w w/w rozumieniu można wskazać m.in. platformy internetowe oferujące sprzęt biurowy, platformy internetowe oferujące szersze spektrum produktów dla domu i biura (popularniejsza forma sklepów na rynku Kazachstanu), pośredników w obrocie produktami i materiałami do oprawy dokuemntów prowadzącymi sprzedaż za pośrednictwem strony internetowej. Podmioty produkujące własne wyroby i oferujące je za pośrednictwem platform internetowych i punktów stacjonarnych należy traktować jako jednoznaczną konkurencję FIRMY. Warto zauważyć, iż liczba takich podmiotów jest silnie ograniczona, zaś główną część rynku pod względem ilościowym stanowią mniejsi i więksi pośrednicy importujący produkty z krajów o niższych kosztach wytworzenia (np. Chin). Metody wejścia na rynek Kazachstanu

Do podstawowych form internacjonalizacji, poza tradycyjnym eksportem, należą:

- Utworzenie nowego przedsiębiorstwa
- Integracja z innym przedsiębiorstwem
- Spółka typu “joint venture”
- Sprzedaż licencji
- Przedstawicielstwa / Dystrybutorzy

Powyższe metody internacjonalizacji pokrywają większość możliwości eksportowania swoich produktów na teren innego Państwa. W przypadku FIRMY jedyną formą internacjonalizacji jest sprzedaż poprzez dystrybutorów. Wynika to głównie z charakterystyki prowadzonej działalności:

[4] Produkt substytucyjny (zamiennik) – produkt zaspokajający te same potrzeby Nabywcy.

- Otwieranie nowego przedsiębiorstwa bądź filii na terenie danego kraju wiążę się z koniecznością zaangażowania znacznego kapitału. Jednocześnie zarządzanie operacyjne może być przeniesione do kraju docelowego. Taka forma internacjonalizacji wymaga zaangażowania w bezpośrednie inwestycje zagraniczne – są one narażone na ryzyko ekonomiczne oraz polityczne występujące w danym kraju. Z drugiej strony taka forma prowadzi do objęcia kontrolą wszystkich działań biznesowych na rynku docelowym, a przez to ogranicza ryzyko ze strony potencjalnych partnerów zagranicznych.
- Integracja z innym przedsiębiorstwem wskazana jest szczególnie w przypadku znaczącej skali działalności przedsiębiorstwa, w szczególności przedsiębiorstwa, które samo zajmuje się produkcją. W tym przypadku, znaczne zwiększenie produkcji w ramach obecnych zasób może nie wystarczyć na zaspokojenie popytu na nowych rynkach zbytu, w związku z czym spółka zaczyna poszukiwania możliwości przejęcia innej spółki o podobnym profilu działającej na terenie państwa docelowego. W przypadku FIRMY, która nie zajmuje się bezpośrednio produkcją, integracja z innym przedsiębiorstwem nie stanowiłaby dodatkowej korzyści dla spółki. Co więcej taka integracja wiążę się z dużym ryzykiem, tj. czasochłonność- znalezienie odpowiedniej spółki, dopasowanie jej do obecnego profilu firmy, przeszkolenie pracowników, itd. Głównie wykorzystywana w przypadku sprzedaży produktów do klienta docelowego.
- Sprzedaż przy wykorzystaniu dystrybutorów/ przedstawicielstwa FIRMY posiada szerokie doświadczenie we współpracy z dystrybutorami m. in. na takich rynkach jak: Białoruś, Ukraina, Litwa, Łotwa, Estonia, Niemcy, Dania i wiele innych. Sprzedaż przez dystrybutorów podzielić również można zgodnie z ich zaangażowaniem w przepływ praw własności na:
    - Pośredników- kupców- przejmujących prawa własności dóbr płynących przez kanał (hurtownicy, detaliści, inne przedsiębiorstwa)- model sprzedaży FIRMY
    - Pośredników-agentów, aktywnie uczestniczących w zawieraniu transakcji kupna-sprzedaży, ale nieprzejmujących praw własności do produktu- takich dystrybutorów poszukiwać będzie FIRMA na terenie Kazachstanu.

  Zalety sprzedaży przez dystrybutorów:
    - Rozwinięta sieć kontaktów- w związku z tym, że FIRMA nie działa na rynku B2C, a na rynku B2B konieczne jest posiadanie odpowiednio rozwiniętej sieci kontaktów na nowym rynku zbytu, która umożliwia dotarcie do wielu detalistów, hurtowników- jest to podstawowy argument przemawiający za podjęciem współpracy z dystrybutorem przez FIRMĘ

- Redukcja ogólnej liczby transakcji, co prowadzi do obniżenia kosztów dystrybucji,
- Nawiązanie współpracy z odpowiednim dystrybutorem powoduje utożsamienie się spółki z daną firmą/ osobą- dzięki odpowiedniej marce danego dystrybutora spółka może uzyskać dostęp do znacznie większej liczny detalistów/ hurtowników, niż gdyby produkty sprzedawane były pod marką spółki, bez udziału pośrednika. Co więcej na rynku Kazachstanu relacje są szczególnie ważne, więc wypracowanie odpowiednich umów współpracy przez dystrybutora może okazać się znacznie łatwiejsze niż przez spółkę spoza terenu Kazachstanu.

<u>Wady sprzedaży poprzez dystrybutorów:</u>

- Dodatkowe koszty,
- Częściowa lub pełna utrata kontroli nad wyborem ostatecznych klientów, cenami, promocją produktów,
- wydłużenie okresu płatności za wyrób, co oznacza spowolnienie przepływu kapitału u producenta, a czasami również kredytowanie pośredników.

Kolejnym ważnym etapem w procesie określania modelu dystrybucji jest określenie strategii pokrycia rynku. Są trzy podstawowe sposoby w podejściu do rynku poprzez kanał pośredni.

- Dystrybucja masowa, zwana także intensywną.
- Dystrybucja selektywna.
- Dystrybucja ekskluzywna.

FIRMA poszukiwać będzie dystrybutorów na nowym rynku zbytu w ramach dystrybucji selektywnej, polegającej na współpracy ze starannie wybranymi dystrybutorami w rozróżnieniu na regiony bądź ofertę produktową. W przypadku FIRMY rozróżnić można dystrybutorów:

- Specjalizujących się w sprzedaży na danym terenie- Astana, Ałmaty itd.
- Specjalizujących się w sprzedaży danej kategorii produktów- artykuły biurowe/ maszyny biurowe/ artykuły papiernicze.

Głównym odbiorcą produktów FIRMY na terenie Kazachstanu będą dystrybutorzy, którzy następnie sprzedawać będą produkty do: detalistów, hurtowników oraz przedsiębiorstw.

W przypadku wyboru konkretnego regionu/ miasta eksportu determinowane jest to przez możliwości oferowane przez dystrybutora. W ramach selekcji i wyboru spółka również wybór determinowała będzie obecnością danego hurtownika na różnych rynkach. Na ten moment spółka nie ogranicza się do

konkretnego obszaru geograficznego Kazachstanu. Natomiast ze względu na charakterystykę zaludnienia na terenie Kazachstanu FIRMA w pierwszej kolejności swoje działania skupiała będzie w dużych ośrodkach miejskich, tj. Astana, mimo tego zgodnie z powyższymi informacjami jeżeli pozyskany przez przedsiębiorstwo dystrybutor będzie skupiał swoje sprzedaże w mniejszych ośrodkach miejskich nie będzie on wykluczony z dalszej współpracy przez spółkę.

Podobna sytuacja występuje w przypadku próby określenia profilu dystrybutora na rynku Kazachstanu. Należy bowiem zachować gotowość do współpracy ze wszystkim rodzajami klientów i pośredników zainteresowanych zakupem produktów FIRMY, niezależnie od ich profilu. Jako przykładowe profile potencjalnych dystrybutorów można wskazać:

- **Dystrybutorów/agentów** pochodzenia kazachstańskiego i działających bezpośrednio na rynku Kazachstanu, posiadających doświadczenia i znajomości w branży urządzeń i materiałów do oprawy dokumentów i artykułów biurowych. Tego typu podmioty mogą wprowadzić produkty FIRMY m.in. do hurtowni, czy klientów biznesowych;
- **Dostawców artykułów biurowych do rosnącej liczby biur** w głównych miastach Kazachstanu. Podmioty tego typu mogą pełnić rolę na styku profilu klienta docelowego i pośrednika, gdyż de facto z jednej strony rekomendują i oferują produkty FIRMY docelowym użytkownikom, z drugiej zaś sami mogą dokonywać ich zakupów na poczet uzupełnienia swojej własnej oferty;
- **Hurtownie** oferujące artykuły biurowe, papiernicze i potencjalnie sprzęt elektroniczny (w takich przypadkach w ofercie hurtowni często występują niszczarki i laminarki, będące częścią portfela produktowego FIRMY). Podmioty te w zależności od indywidualnych ustaleń mogą prowadzić sprzedaż komisową (najmniej korzystna) lub kupować towar FIRMY w celu jego dalszej odsprzedaży. Podmioty tego typu można definiować zarówno w kategorii klienta docelowego, jak również dystrybutora, przy czym najczęściej podmioty tego typu będą stanowiły dystrybutorów dla produktów FIRMY.
- **Sieci sklepów**- należy spodziewać się, iż podmioty z tej grupy wraz z dalszym rozwojem gospodarki kazachstańskiej będą odchodziły od modelu specjalizacji na rzecz dywersyfikacji swojej oferty (przykładem może być rynek polski, gdzie np. pojedyncze, lokalne sklepy papiernicze są zastępowane sieciami sklepów o szerszym profilu działalności lub podlegają one informatyzacji i przenoszą swoją działalność do Internetu). Jako przedmiotową grupę należy definiować wszelkiego typu sklepy specjalistyczne (papiernicze, szkolne, artystyczne) i ogólno asortymentowe (np. sklepy wielobranżowe, które posiadają w swojej ofercie artykuły biurowe i

okresowo szkolne). Podobnie jak w przypadku hurtowni przedmiotowy typ podmiotu można definiować zarówno w kategorii klienta docelowego, jak również dystrybutora, przy czym najczęściej podmioty tego typu będą stanowiły klientów dla produktów FIRMY. Mimo powyższego grupa ta znalazła się rozdziale dotyczącym dystrybutorów, gdyż może ona odegrać istotną rolę w procesie pozyskiwania dystrybutorów. Częstą praktyką rynkową jest bowiem sytuacja, w której w celu poprawy pozycji negocjacyjnej z dużym dystrybutorem, dany dostawca oprócz oferty swoich produktów, w ramach warunków współpracy przedstawia portfolio odbiorców (tutaj sklepów detalicznych), którzy zostaną przekazani dystrybutorowi w przypadku zawarcia umowy o współpracę. Oczywiście przedmiotowa sytuacja może w praktyce prowadzenia rozmów odznaczać się różną charakterystyką w zależności od indywidualnych warunków negocjacji, natomiast stanowi ona jeden z praktycznych mechanizmów negocjacji.

- **Sklepy internetowe-** grupę tą stanowią wszystkie podmioty zajmujące się sprzedażą online artykułów biurowych i innych produktów znajdujących się w ofercie FIRMY. W grupie tej można wyróżnić kilka podsegmentów, w tym: platformy o charakterystyce ogólnej, platformy specjalistyczne (specjalizujące się w art. biurowych, elektronice, etc.), sklepy internetowe stanowiące rozszerzenie klasycznego modelu działalności dostawcy lub producenta. Adekwatność każdego z segmentów może okazać się różna w zależności od indywidualnej specyfiki każdego z przypadków. Można natomiast spodziewać się, iż najbardziej obiecującym podsegmentem w krótkiej perspektywie będą sklepy internetowe o określonej specjalizacji, zaś w długiej perspektywie sklepy o charakterystyce ogólnej.

Kwestią istotniejszą z punktu widzenia praktyki biznesowej, od profilowania potencjalnych dystrybutorów jest określenie docelowych warunków współpracy. Ponownie rekomendowane jest zachowanie elastyczności, szczególnie w okresie początkowej fazy ekspansji. Warto jednak zwrócić uwagę na następujące warunki:

- Całkowite unikanie lub stosowanie wyłącznie w drodze wyjątku podyktowanego przyszłymi korzyściami sprzedaży komisowej. Warunki sprzedaży komisowej są wyjątkowo niekorzystne dla dostawcy i w warunkach rynku kazachstańskiego rodzą relatywnie wysokie ryzyko utraty towaru lub nieotrzymania zapłaty;
- Unikanie umów z klauzulą wyłączności. Ponieważ spełnienie tej rekomendacji w warunkach rynku kazachstańskiego może być trudne należy rozważyć warunkowe zapisy o wyłączności, gwarantowane wyłącznie w przypadku osiągnięcia określonego i zadowalającego wolumenu zamówień;

- Dodatkową, poszukiwaną charakterystyką pośród dystrybutorów winno być operowanie bezpośrednio na rynku Kazachstanu co ułatwi kwestie formalne i praktyczne związane z wprowadzeniem produktów na rynek;
- Fakultatywną cechą/warunkiem współpracy z dystrybutorem jest posiadanie przez niego zdolności magazynowych na rynku Kazachstanu w obrębie głównych, reprezentowanych przez niego ośrodków geograficznych zbytu. Ze względu na znaczącą odległość pomiędzy Polska i Kazachstanem czas dostawy towarów jest wydłużony, co w przypadku produktów konsumpcyjnych o relatywnie niskiej marżowości może stanowić znaczące utrudnienia.

2.5 Skuteczna komunikacja marketingowa oraz identyfikacja grupy docelowej na rynku Kazachstanu

Przez marketing-mix rozumiany jest zbiór zdefiniowanych instrumentów marketingowych, na które firma w pewnym zakresie ma wpływ. Dzięki właściwemu zarządzaniu nimi możliwy jest wpływ na wielkość popytu na produkty oferowane przez przedsiębiorstwo. Zatem w praktyce oznacza to dobór takiego zestawienia elementów marketing-mix'u, które pozwolą na zmaksymalizowanie popytu na produkty firmy. Można wyróżnić kilka fundamentalnych wariantów kompozycji marketingowej: koncepcję 4P, 4C, 7P, dwuczynnikową Frey'a oraz trzyczynnikową Lazer'a i Kelly'ego.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono wykorzystanie jednej z najbardziej uniwersalnych koncepcji, mianowicie **koncepcję 4P**. W skład wykorzystanej kompozycji marketingowej wchodzą cztery składowe elementy:

- Produkt (ang. *product*);
- Cena (ang. *price*);
- Dystrybucja (ang. *place*);
- Promocja (ang. *promotion*).

Produkt

Element koncepcji dotyczący produktu jest to towar, usługa lub pomysł mające na celu zaspokojenie potrzeb klientów. Element ten zawiera wszystkie zmienne dotyczące właściwego produktu; do najważniejszych cech zaliczane są: marka, jakość, funkcjonalność oraz design (wygląd zewnętrzny). W przypadku FIRMY w związku z nieznajomością produktu na nowych rynkach nie można mówić o istotnym wpływie marki na produkt, natomiast zgodnie ze zdaniem ekspertów rynkowych szczególnie ważna na

rynku Kazachstanu jest odpowiednia jakość produktu. Jest to główny czynnik determinujący powodzenie sprzedaży, dlatego powinien być komunikowany jako główny atrybut produktów spółki.

Cena

Element kompozycji marketingowej „Cena" charakteryzowany jest jako polityka cenowa, zasady udzielanych rabatów i określone warunki płatności. W praktycznym rozumieniu jest to także ilość środków pieniężnych, jaką klient jest gotów zamienić w zamian użyteczność uzyskaną w wyniku otrzymania lub korzystania z produktu. Element ten należy rozpatrywać w kontekście trzech aspektów:

- możliwości finansowych grupy docelowej (krzywa elastyczności popytu, przychody);
- poziomu cen konkurencji;
- całkowitych kosztów produktu/usługi;

Dystrybucja

Trzecim kluczowym składnikiem kompozycji marketingowej jest dystrybucja. Przez dystrybucję należy tu rozumieć kanały dystrybucji – sposób dostarczania i kolejność ogniw w postaci osób prawnych i fizycznych biorących udział w procesie dostarczenia produktu/usługi od jego wytwórcy do konsumenta – oraz rozwiązania logistyczne, które tworzą całościowo łańcuch dostaw (ang. *Supplychain*).

Fundamentalnym kanałem dystrybucji w przypadku FIRMY jest podpisanie umów z dystrybutorami. Podstawą takiego modelu bezpośredniego powinny być spotkania sprzedawców firmy z potencjalnymi klientami – m. in. na targach dedykowanych tematycznie. W pierwszej fazie internacjonalizacji kanał ten jest szczególnie istotny: produkt oraz firma nie są jeszcze znane potencjalnym odbiorcom, z kolei pozyskanie pierwszych klientów jest szczególnie istotne ze względu na efektywność ekonomiczną. Dodatkowo w przypadku modelu internacjonalizacji opartym na sprzedaży poprzez dystrybutorów, głównym ogniwem marketingu są właśnie wybrani dystrybutorzy. To oni dzięki swojej znajomości rynku oraz zbudowanej i rozwiniętej marce są w stanie zapewnić odpowiednią reklamę swoim kontrahentom. Dystrybutorzy powinni również dopilnować, aby produkty były dostępne w dogodnych dla konsumentów miejscach oraz czasie, jak również w najkorzystniejszych warunkach i formach transakcji. Z kolei ze strony FIRMY istotna jest minimalizacja kosztów związanych z dostarczeniem produktu do konsumenta, co wpływa na cenę produktu oraz ostateczny zysk firmy. Aby dobrze opracować strategię dystrybucji, a następnie skutecznie nią zarządzać, przedsiębiorca, za pomocą dystrybutora powinien:

- poznać zróżnicowane potrzeby i oczekiwania nabywców;
- dążyć do skrócenia czasu wprowadzenia produktu na rynek oraz realizacji zamówień klientów;
- realizować umowy i transakcje zgodnie z ustalonymi warunkami;

Promocja

Promocja jest czwartym elementem marketing-mix'u. Jedną z definicji promocji określa ją jej zbiór metod i środków komunikacji z rynkiem dotyczących działalności przedsiębiorstwa i jego produktów. Inne podejście, bardziej praktyczne, określa promocję jako oddziaływanie przedsiębiorstwa na konsumentów poprzez przekaz informacji w celu osiągnięcia korzyści dla przedsiębiorstwa. Można zatem wyróżnić następujące funkcje promocji:

- Funkcja informacyjna – przekazywanie informacji o produkcie lub firmie;
- Funkcja pobudzająca – wzbudzenie pośród konsumentów określonych zachowań rynkowych; funkcja ta dotyczy przekazywania przesłanek decyzyjnych, które mogą zaważać i oddziaływać na proces decyzyjny – zarówno przed, w trakcie jak i po zakupie produktu;
- Funkcja konkurencyjna – opracowanie poza cenowych instrumentów walki konkurencyjnej;

Po analizie materiałów i komunikacji marketingowej wybranych podmiotów na rynku Kazachstanu operujących w branży tożsamej z działalnością FIRMY, można ocenić, iż jakość prowadzonej komunikacji i promocji przez te podmioty jest relatywnie niska. Materiały promocyjne, czy strony internetowe odznaczają się niejednokrotnie archaicznym wzornictwem i designem. Warto zwrócić jednak uwagę, iż specyfika branży, szczególnie w zakresie współpracy w modelu B2B sprawia, iż kluczowymi elementami wpływającymi na decyzję zakupowe są inne czynniki niż strefa wizualna i estetyczna komunikacji marketingowej. W większości przypadków kluczowe okazują się być cena, czas dostawy, czy szerokość oferty asortymentowej. Można zatem przedstawić konkluzję, iż materiały marketingowe przygotowane przez firmę odpowiadają wymogom rynku kazachstańskiego, a w wielu przypadkach przewyższają je w obszarze estetyki i wzornictwa. W miejscu tym warto ponownie podkreślić, iż kluczowym jest aby wszystkie komunikaty i materiały były opracowane w języku rosyjskim lub kazachskim (co zgodnie z rozmowami z przedstawicielami FIRMY, ma miejsce już na moment obecny- przykładem jest prezentacja firmy używana w procesie pozyskiwania kontrahentów).

Konkurencja spółki na rynku Kazachstanu aktywnie prowadzi promocje poprzez media społecznościowe, które zostały opisane w poniższej tabeli:

Tabela 11 Wykorzystanie mediów społecznościowych jako źródła reklamy na rynku Kazachstanu

Spółka	Facebook	Twitter	Instagram	YouTube
x	5k polubień / regularnie dodawane posty	Regularnie dodawane wpisy- ok. 1k wpisów	Ok. 2k postów/ 115k obserwujących	Filmy promujące produkty spółki
y	230 polubień/ mała regularność w dodawaniu postów	142 posty/ znacznie mniejsza regularność w dodawaniu postów	661 postów/ 5.8k obserwujących	BRAK
z	Istnieje- brak aktywności	BRAK	Istnieje- brak aktywności	BRAK

Źródło: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube

Marketing bezpośredni staje się coraz bardziej popularny w Kazachstanie, szczególnie w większych miastach, takich jak Ałmaty i Astana. Niektóre popularne formy marketingu bezpośredniego to **dystrybucja bezpłatnych próbek w punktach sprzedaży** oraz **duże wydarzenia kulturalne**. Marketing za pośrednictwem poczty jest mniej popularny, ponieważ poczta nie jest uważana za niezawodny instrument dostarczania, ale sytuacja się poprawia i zyskuje popularność wśród konsumentów na tym rynku.

Penetracja komputerów osobistych była kiedyś ograniczona do obszarów miejskich, ale dzięki opracowaniu państwowego programu Digital Kazachstan coraz więcej osób i organizacji korzysta z łatwiejszego i wysokiej jakości dostępu do Internetu. W 2017 r. Odsetek użytkowników komputerów osobistych osiągnął 78,2% z ogólnej populacji, a odsetek użytkowników Internetu osiągnął 78,8%, a rząd Kazachstanu planuje kontynuować tę rosnącą tendencję cyfryzacji. Niewykorzystany popyt jest wysoki, a potencjał wzrostu jest znaczny, szczególnie ze względu na cyfrowy rozwój kraju. Chiny stały się w ostatnich latach coraz ważniejszym dostawcą towarów elektronicznych.

Natomiast prawie 40% ruchu są to bezpośrednie wejścia na stronę firmy. Co oznacza, że potencjalny klient został już wcześniej pozyskany przez spółkę, nie w wyniku odpowiedniego targetowania ruchu w celu jego pozyskania. Co więcej, 0% ruchu pozyskiwanego jest przez odpowiednie źródła tj. media społecznościowe, mailingi itd. W tym kanale identyfikuje się potencjalne źródło dodatkowych klientów spółki.

Tabela 12 Źródła wejść na stronę FIRMY

Źródła wejść na stronę	
Bezpośrednie wyszukanie strony	**39%**
Wyszukiwarka	**61%**
Odniesienia w mediach	**0%**
Media społecznościowe	**0%**
Mail	**0%**

Źródło: Similarweb

Segmentacja grup docelowych artykułów papierniczych w Kazachstanie:

- **Odbiorcy artykułów biurowych-** znacząca grupa docelowa produktów FIRMY Charakteryzuje się brakiem sezonowość oraz uśrednionymi sprzedażami na przestrzeni całego roku kalendarzowego. Poszczególne podkategorie produktowe charakteryzować się mogą wyszczególnioną sezonowością (np. nabywcy kalendarzy zdecydowanie kumulują sprzedaży w Q4);
- **Uczniowie/ studenci (artykuły szkolne)-** grupa odbiorców charakteryzująca się znaczącą sezonowością w okresie sierpień- wrzesień, w momencie rozpoczęcia roku szkolnego;
- **„Artyści" (przybory malarskie)-** grupa nie charakteryzująca się szczególną sezonowością.

2.6 Rekomendowane narzędzia promocji

W celu podsumowanie możliwych do wykorzystania narzędzi promocji i marketingu poniżej przedstawiono macierz opisującą poszczególne metody w ujęciu ich skuteczności w tworzeniu marki oraz rozwój sprzedaży. Każda z metod posiada bowiem inny wpływ na określone czynniki, a także charakteryzuje się odmienną zasobochłonnością i skutecznością.

Rysunek 10 Macierz przykładowych kanałów promocji

Źródło: opracowanie własne.

Za najbardziej skuteczne uznano targi branżowe, a w następnej kolejności cold calling i cold mailing (z naciskiem na pierwszy typ działań- cold mailing należy stosować uzupełniająco). Następnymi narzędziami wartymi rozpatrzenia jest płatna reklama w wyszukiwarkach (Yandex.kz) oraz różnego typu artykuły branżowe.

Warto zwrócić uwagę, iż przedmiotowa macierz jest silnie uzależniona od specyfiki rynku oraz charakterystyki działalności prowadzonej przez FIRMĘ. W konsekwencji można zaobserwować mniejsze znaczenie działalności/narzędzi online (wynikającej z wciąż rozwijającego się procesu informatyzacji Kazachstanu), zaś większe znaczenie narzędzie oparty na rozmowach pośrednich i bezpośrednich. Innymi słowy, ze względu na fakt, iż Kazachstan jest państwem o niższym stopniu cyfryzacji na przykład w porównaniu do Polski, w praktyce działalności gospodarczej narzędzia promocji online charakteryzują się relatywnie niższą skutecznością. Wynika to również ze specyfiki działalności FIRMY nastawionej w dużej mierze na kontakty B2B. Poniżej odniesiono się bardziej szczegółowo do głównych rekomendowanych narzędzi promocji.

Udział w targach branżowych pozwala na nawiązanie bezpośredniego kontaktu z potencjalnymi klientami oraz zaprezentowanie „na żywo" funkcjonalności promowanego produktu. To umożliwia poznanie w krótkim czasie opinii o produkcie i potencjalne szybkie nawiązanie współpracy. Możliwe jest także zaobserwowanie w trakcie targów działań konkurencji oraz poznanie innych produktów z branży,

co może zainspirować do dalszego rozwoju, popychać do nawiązywania nowych współprac i służyć lepszemu poznaniu rynku. W trakcie obecności na targach branżowych firma może wykorzystywać także inne elementy promocji – katalogi, informatory, materiały video, firmowe gadżety.

Zgodnie z informacjami zaprezentowanymi w pozostałych rozdziałach raportu należy zaznaczyć, iż oferta targowa na terenie Kazachstanu kierowana do szeroko pojętej branży papierniczej jest relatywnie uboga. Rozważając obecność na targach należy zatem wziąć po uwagę głownie kraje sąsiedzkie względem Kazachstanu, tj. Rosję i Chiny. Targi w Rosji mogą odznaczać się potencjalnie większym prawdopodobieństwem dotarcia do podmiotów kazachstańskich, z drugiej strony obecność na targach w Chinach może pozwolić na równoległe poszukiwanie nowych dostawców. Decyzja zależy od priorytetów i preferencji firmy. W pierwszej kolejności warto jest udać się na targi w roli odwiedzającego.

Cold mailing to narzędzie marketingowe opierające się o wiadomości elektroniczne kierowane do potencjalnych klientów, z którymi wcześniej nie nawiązano kontaktu. Cold calling działa na podobnej zasadzie, jednak w tym przypadku są to rozmowy telefoniczne. Wiadomość skierowana do wyselekcjonowanej odpowiednio grupy osób, do których kontakty pozyskano w sposób legalny i etyczny, powinna charakteryzować się bezpośrednim zwrotem, intrygującym tematem e-maila lub rozmowy, skupieniem się na potrzebach klienta i tym, jak firma może mu pomóc w ich zaspokojeniu. Kontakt inicjujący należy wykonać na ogólnodostępny adres e-mail lub numer telefonu.

Ze względu na relatywnie mniejszą skuteczność/popularność promocji w ramach narzędzi internetowych cold calling wciąż należy uznać za relatywie skuteczne i warte rozważenia narzędzie. Bazując na doświadczeniach z dotychczasowych działań warto jednak wziąć pod uwagę, iż narzędzie to charakteryzuje się relatywnie wysoką czasochłonnością. Biorąc po uwagę charakter B2B procesu sprzedaży wciąż należy uznać je za efektywne. Osoba prowadząca rozmowy musi oczywiście posługiwać się biegle językiem rosyjskim, a także mieć dostęp do dokumentów marketingowych firmy, w tym indywidualnych cenników, katalogów i prezentacji w języku rosyjskim.

Mniej popularnym sposobem promocji, który może sprawdzić się w przypadku kontaktów B2B oraz rynków o mniejszym poziomie informatyzacji jest listowna wysyłka materiałów marketingowych. Wskazane jest zaadresowanie listów bezpośrednio na osoby decyzyjne. W przypadku korespondencji

Polska-Kazachstan koszty pojedynczej przesyłki to w zależności od jej parametrów 5-16 zł (za pośrednictwem Poczty Polskiej/Pocztex)5. Metodę tą należy rozpatrywać w sytuacji gdy możliwe z perspektywy będzie przygotowanie odpowiednio wyselekcjonowanej bazy danych kontaktowych, gdyż to właśnie ten element będzie decydował o efektywności przedmiotowego działania. Warto zwrócić uwagę, iż przedmiotowe narzędzie listownej wysyłki estetycznej komunikacji w formie papierowej doskonale wpisuje się w profil działalności FIRMY i może zostać wykonane w oparciu o produkty własne FIRMY.

Podsumowując zaprezentowane sposoby i narzędzia promocji na rynku Kazachstanu należy zauważyć, iż w ogólnym ujęciu komunikacja marketingowa jaka może być stosowana w branży działalności FIRMY **nie musi znacząco różnić się od tej stosowanej w Polsce**. Fakt ten należy wykorzystać w celu wypracowania optymalizacji kosztowej działań. Oczywistym jest, iż w komunikacji można spróbować zaadresować indywidualną specyfikę kulturową Kazachstanu (byłoby to rekomendowane np. w sytuacji produkcji spotów, czy billboardów telewizyjnych- bardziej zaawansowanych form przekazu), natomiast w początkowej fazie ekspansji rekomendowanym jest zwiększenie efektywności kosztowej działań poprzez możliwe jej uproszczenie. **Rekomendacje tą należy rozumieć jako wskazania poszukiwania możliwie zbliżonych rozwiązań do obecnie stosowanych, co ułatwi ich implementacje**. Kluczowym elementem w pierwszej fazie ekspansji jest bowiem ograniczenie jej kosztów oraz możliwe sprawne harmonogramowo przeprowadzenie działań. Ważnym jest bowiem znalezienie odpowiedniego punktu równowagi pomiędzy poziomem zaawansowania komunikacji i dopasowaniem komunikacji, a możliwością jej sprawnego przeprowadzenie, uzyskania informacji zwrotnej, wyciągnięcia wniosków i zaaplikowaniu jej do kolejnej iteracji działań. W przypadku zaproponowanych powyżej działań należy nastawić się na mniejsza niż w przypadku rynku polskiego penetracje i popularność rozwiązań internetowych (chociaż w najmniejszym stopniu dotyczy to głównych obszarów docelowych działalności FIRMY , czyli największych miast) oraz położenie większego nacisku na rolę spotkań i rozmów (bezpośrednich- targi, misje gospodarcze oraz pośrednich- rozmowy telefoniczne). Pomimo powyższej rekomendacji dotyczącej poszukiwania możliwie daleko idącej optymalizacji działań należy pamiętać, iż krokiem niezbędnym do wykonania jest prowadzenie całej komunikacji marketingowej w języku kazachskim lub rosyjskim W tym miejscu należy również zwrócić uwagę, iż strona internetowa firmy jest dostępna wyłącznie w języku polskim i angielskim, a zatem wskazane jest wykonanie jej tłumaczenia na język rosyjski.

[5] http://cennik.poczta-polska.pl/usluga,zagraniczny_przesylka_listowa.html, 11.11.2019

2.7 Bariery wejścia na nowe rynki zbytu

Istotnym aspektem dla potencjalnych eksporterów są regulacje celne. W ramach członkostwa w Euroazjatyckiej Unii Celnej Kazachstan stosuje cła importowe, cła obronne, kontyngenty ilościowe oraz inne bariery pozataryfowe, wynikające z kodeksu celnego, przyjętego przez państwa członkowskie – Białoruś, Rosję i Kazachstan.

Stawki celne Kazachstanu dla podanych kodów nomenklatury:

Tabela 13 Stawki celne filtrów wodnych na rynku Kazachstanu

Kod nomenklatury	Opis kodu	Stawka celna
Kazachstan		
392610	Artykuły biurowe i szkolne	6,5%
4802	Papier i tektura niepowleczone, w rodzaju stosowanych do pisania, druku lub innych celów graficznych (…)	0%

Źródło: European Comission

Certyfikaty dotyczące eksportu na rynek Kazachstanu:

1. **Gost-K** – certyfikat potwierdza zgodność usług i produktów z wymogami technicznymi, normami bezpieczeństwa i jakości. Może dotyczyć konkretnej partii produktów lub wszystkich produktów wytworzonych w danym okresie czasu.

2. **Świadectwo Państwowej Rejestracji Unii Celnej**[6] – jest to dokument, który potwierdza bezpieczeństwo produktów wydawany przez Federalną Służbę Nadzoru ochrony praw konsumentów i dobrostanu ludzi. Świadectwo takie jest wymagane z perspektywy legalnego handlu na terenie Kazachstanu, a również jego obecność jest konieczna do odprawy celnej.

[6] Świadectwo Państwowej Rejestracji Unii Celnej – w związku z wejściem w życie z dniem 01.07.2010 roku przepisu o nazwie: „Porozumienie Unii celnej w sprawie środków sanitarnych pomiędzy Armenią, Białorusią, Kazachstanem, Kirgistanem i Rosją" zaprzestano wydawać dokument ,"Świadectwo Sanitarno Epidemiologiczne". Dokument potwierdzający jakość i bezpieczeństwo produktu został zastąpiony przez : Świadectwo Państwowej Rejestracji Unii Celnej, które jest ważne na terytorium państw: Armenia, Białoruś, Kazachstan, Kirgistan, Rosja.

3. **Notyfikacja FSB** – jest to zgłoszenie od upoważnionej osoby lub organizacji, w którym zawarte są dane szyfrowania, kodowania produktów. Notyfikacji wymagają takie produkty jak: notebooki, telefony satelitarne, urządzenia bezprzewodowe i inne.

4. **Certyfikat EAC** – dokument ten jest wydawany przez Komisję Unii Celnej i potwierdza zgodność towaru ze standardami i normami jakości i bezpieczeństwa obowiązującymi m.in. na rynku Kazachstanu. W zależności od trybu, w którym złożony zostanie wniosek – dokument zgodności wydawany jest przez Komisję na okres roku, 3 lub 5 lat. Ostateczna ważność uzależniona jest od wielu czynników – m.in. specyfikacji samego produktu oraz tego, czy certyfikacji podlega seria artykułów czy też partia produkcyjna. Warto jednak mieć na uwadze fakt, iż jednorazowe działania pozwalające uzyskać dokument zgodności dają możliwość długotrwałego planowania dystrybucji towarów na terenie Kazachstanu. Zanim produkt zostanie zgłoszony do procedury, podmiot zgłaszający powinien dokonać następujących czynności: przygotować pismo z pełnymi danymi producenta, dokładny opis techniczny towaru, przedstawić certyfikaty, które zostały już przyznane danemu produktowi, przedstawić kopie umów dotyczących kierunku eksportu, określające m.in. odbiorcę towarów wprowadzanych na rynek.

5. **Deklaracja Zgodności Unii Celnej** – certyfikat, który potwierdza zgodność produktu z wymogami regulaminu technicznego Unii Celnej. Deklaracja ta umożliwia wprowadzenie i rozprowadzenie produktu po całej Unii Celnej. Obecnie deklarację zgodności Unii Celnej należy otrzymać w związku z wprowadzeniem następujących produktów na rynek Kazachstanu: wyroby przemysłu lekkiego, niektóre maszyny, opakowania, urządzenia, kosmetyki. Lista ta cały czas jest opracowywana przez Komisję Unii Celnej.

Oprócz podstawowych wymagań ogólnych przy eksporcie, takich jak m.in. listy przewozowe, wymagane są wyspecjalizowane certyfikaty. W celu eksportu produktów na rynek Kazachstanu wymagane są następujące wyspecjalizowane certyfikaty/dokumenty zgodnie z informacjami zamieszczonymi na stronie Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej:

- **„Material Safety Data Sheet” -** Dokument zawierający szczegółowe informacje na temat substancji chemicznych lub produktów w odniesieniu do ich potencjalnych zagrożeń i zawierający instrukcje dotyczące postępowania z towarami. Może być wymagane do odprawy celnej i dostępu do rynku.

- **"Certificate of Conformity of the Eurasian Economic Union"-** dokument potwierdzający zgodność importowanych produktów z normami i przepisami technicznymi (TR) uznanymi na obszarze celnym Euroazjatyckiej Unii Gospodarczej (EAEU). Wymagane do odprawy celnej i dostępu do rynku.

Kluczową dokumentacją jaką powinny uzyskać produkty FIRMY są świadectwo rejestracji produktu do sprzedaży/certyfikat zgodności na terenie Kazachstanu (element ten spoczywa jednak na importerze). Po stronie obowiązków eksportera w przypadku produktów oferowanych FIRMĘ nie spoczywają obligatoryjne obowiązki certyfikacyjne. W celu wprowadzenia produktu na rynek wymagane są wyłącznie standardowe dokumenty takie jak faktura handlowa, specyfikacja oraz w/w certyfikat zgodności w celu uzyskania, którego eksporter będzie potrzebował przedstawić dystrybutorowi m.in. opis techniczny, czy instrukcję obsługi urządzenia (dokładne wymogi będą zleżały od charakteru produktu, paleta produktowa FIRMY jest relatywnie obszerna i zróżnicowana). Więcej informacji o certyfikacji można znaleźć na stronie http://www.eurasiancommission.org/.

Analiza środowiska biznesowego oraz wydarzeń branżowych

W październiku 2015 r. W Kazachstanie przyjęto kodeks przedsiębiorczości (z późniejszymi zmianami), który zastąpił ustawę o inwestycjach. Objęto większość wcześniejszych gwarancji inwestycyjnych, takich jak stabilność umów (z pewnymi wyjątkami), swobodne korzystanie z dochodów, przejrzystość polityki inwestycyjnej państwa, stabilność podatków i zagranicznego prawa pracy w odniesieniu do priorytetowych umów inwestycyjnych, zwrot strat w przypadku nacjonalizacji i rekwizycji oraz niektórych innych. Dodatkowo inwestorzy zagraniczni są prawnie chronieni w przypadku nacjonalizacji przedsiębiorstw.

Strategiczne programy wprowadzone przez rząd Kazachstanu, mające na celu rozwój gospodarki:

- Strategia Kazachstan-2050,
- Państwowy program rozwoju infrastruktury „Nurly Zhol" na lata 2015-2019,
- Strategiczny plan rozwoju Republiki Kazachstanu do 2025 r,
- Państwowy program rozwoju przemysłowego i innowacyjnego

Wszystkie aktualne programy dostępne są na stronie: http://www.akorda.kz/ru/official_documents/strategies_and_programs

Preferencje dla inwestycji realizowanych w kluczowych projektach:

- Preferencje podatkowe- Zerowa stawka podatkowa na okres dziesięciu lat w przypadku podatku dochodowego od osób prawnych; Zerowa stawka podatkowa na okres dziesięciu lat w przypadku podatku gruntowego; Zerowa stawka podatkowa na okres ośmiu lat w przypadku podatku własnościowego;
- Dotacja inwestycyjna- Zwrot do 30% rzeczywistych kosztów robót budowlanych i instalacyjnych oraz zakupu sprzętu.

Preferencje w ramach projektów inwestycyjnych (w tym priorytetowe projekty inwestycyjne):

- Zwolnienie z należności celnych: zerowe cła importowe na okres pięciu lat na sprzęt i części zapasowe oraz akcesoria, surowce i (lub) materiały;
- Rzeczowe dotacje państwowe: bezpłatne grunty, budynki, budowle, maszyny i urządzenia.

Działania państwowe wspierające biznes:

- Program "**BUSINESS ROAD MAP 2020**"- program przeznaczony jest dla małych i średnich przedsiębiorstw działających w priorytetowych sektorach gospodarki. Program realizowany jest w czterech obszarach: wsparcie dla przedsiębiorców w nowych inicjatywach biznesowych, oddziały wsparcia dla przedsiębiorców w priorytetowych sektorach gospodarczych i sektorach produkcyjnych, zmniejszenie ryzyka walutowego dla przedsiębiorców, zapewnienie niefinansowych środków wsparcia dla przedsiębiorców;
- Program rozwoju agralno-industrialnego kompleksu w latach 2013-2020 "**AGRIBUSINESS – 2020**"- program realizowany jest w czterech obszarach mających wesprzeć działalność agralno-industrialną w zakresie poprawy finansowania, poprawy dostępności towarów i usług, rozwoju systemów wsparcia państwa, poprawy efektywności państwowych systemów regulacji;
- Program kompleksowego systemu wsparcia finansowego i technicznego dla przedsiębiorstw zorientowanych na eksport w sektorze poza energetycznym "**EXPORTER 2020”**;
- Program „**PRODUCTIVITY 2020**"- program ma na celu zwiększenie konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłowych w priorytetowych sektorach gospodarki poprzez zwiększenie wydajności pracy. Program skierowany jest do przedsiębiorstw działających co najmniej rok w priorytetowych sektorach gospodarki. Wsparcie państwa w ramach Programu polega na:

udzieleniu długoterminowego finansowania leasingu, zwrocie kosztów poniesionych w okresie sześciu-dwunastu miesięcy przed datą zgłoszenia w wysokości 40-50% kompensacji części wydatków poniesionych przez podmioty prowadzące działalność przemysłową i innowacyjną towarów i usług wytworzonych na rynku krajowym;

- Państwowe wsparcie innowacyjnej działalności przemysłowej- z programu mogą skorzystać przedsiębiorstwa prowadzące działalność przemysłową i innowacyjną, przedsiębiorstwa wdrażające innowacyjne projekty przemysłowe w priorytetowych sektorach gospodarki oraz promujących krajowe towary i usługi na rynkach zagranicznych.

Elektroniczne serwisy dla biznesu:

- https://www.egov.kz/ - Umożliwia firmom automatyczną rejestrację państwową osób prawnych, rejestrację oddziałów I przedstawicielstw, likwidację działalności rachunkowej oraz pozwala uzyskać informacje na temat osób prawnych i informacji w celu wspierania działalności. Dla niektórych czynności wymagane jest posiadanie elektronicznego podpisu;
- http://www.goszakup.gov.kz/ - Pozwala na udział w zamówieniach publicznych;
- http://www.elicense.kz/- Umożliwia odbieranie licencji w trybie online, w tym duplikatów i zezwoleń. Ponadto portal zawiera pełną bazę danych wszystkich licencji wydanych w Kazachstanie;
- http://www.enis.kz/ - Pozwala znaleźć informacje na temat wszystkich notariuszy. System gwarantuje bezpieczeństwo w transakcjach, eliminuje oszustwa i nielegalne działalności. Portal pozwala także na sprawdzenie autentyczności dokumentów.

Instytucje otoczenia biznesu:

Podmiotami mogącymi wspierać rozwój firmy na zagranicznych rynkach są również państwowe lub prywatne organizacje wpierające wymianę handlową. Ze względu na charakterystykę rynku docelowego i relatywnie mało rozwinięte środowisko otoczenia biznesu, a także orientacje unii i stowarzyszeń głownie na ochronę interesów krajowych członków potencjał współpracy z kazachstańskimi instytucjami został oceniony jako bardzo mały. W przypadku zainteresowania poszukiwaniem wsparcia w podmiotach trzecich należy przede wszystkim rozpatrywać wsparcie ze strony dystrybutorów oraz prywatnych firm doradczych. Dodatkowo rekomendowana jest współpraca również z polskimi instytucjami otoczenia biznesu, pośród których należy wymienić w szczególności:

PAIH- Polska Agencja inwestycji i Handlu, biuro zagraniczne w Nur-Sułtan/Astana wspiera polskich przedsiębiorców we wdrażaniu produktów na rynku Kazachstanu. PAIH wspiera przedsiębiorców poprzez świadczenie odpłatnych usług doradczych, pogramy dofinansowań (w szczególności Polskie

Mosty Technologiczne) oraz biuro zagraniczne umożliwiające odbycie spotkań lub świadczenie roli przedstawiciela wspierającego proces internacjonalizacji.

KIG- Krajowa Izba Gospodarcza jest podmiotem wspierającym promocję i rozwój przedsiębiorczości. Do głównych usług KIG należy zaliczyć wsparcie merytoryczne oraz organizację misji i wydarzeń gospodarczych zrzeszających podmioty działające w danym obszarze.

Polsko Kazachstańska Izba Handlowo-Przemysłowa- pełni rolę podmiotu wspierającego wymianę handlową i nawiązywanie relacji gospodarczych pomiędzy krajami. W ofercie Izby można znaleźć organizację spotkań oraz szkolenia. Współpraca z Izbą ma jednak charakter komercyjny.

Wydarzenia z branży artykułów biurowych:

- KANC FORUM- Rosja- 3-5.03.2020- http://kancforum.ru/- Russian Stationery Forum to wystawa dla profesjonalistów z branży szkolnej i artykułów biurowych, materiały dla artystów, pamiątki i produkty noworoczne, materiały eksploatacyjne do sprzętu biurowego, materiały szkoleniowe i sprzęt dla przedszkoli i instytucji edukacyjnych; Około 50 wystawców specjalizujących się w kategorii produktowej artykułów biurowych.
- PaperWorld China- Chiny- 15-17.11.2019 (nie została podana dokładna data w roku 2020- targi odbywają się co roku w Szanghaju) https://paperworldchina.hk.messefrankfurt.com/shanghai/en.html- Międzynarodowa wystawa artykułów piśmiennych i artykułów biurowych. Ponad 500 chińskich i międzynarodowych firm prezentuje w Szanghaju szeroką gamę produktów: od spinaczy biurowych po drukarki i pamiątki biznesowe. Wystawa została założona w 2005 roku i odbywa się raz w roku; Uczestnicy targów: ok. 500 dystrybutorów, 10.000 sprzedawców produktów z kategorii produktów biurowych z całego świata;
- Paperworld 2020- Frankfurt- 25-28.01.2020- https://paperworld.messefrankfurt.com/frankfurt/en.html- Paperworld 2020 to międzynarodowa wystawa artykułów papierniczych, produktów papierniczych i artykułów biurowych. Wystawa corocznie prezentuje najnowsze wiadomości i trendy w branży sprzętu biurowego, sprzętu i akcesoriów do pracy biurowej, multimediów, rysunku i opakowań; Uczestnicy targów: 1665 wystawców z 64 krajów na świecie, ponad 32.000 odwiedzających.
- http://www.kazpromo.kz/, http://reklamexpo.kz/, http://www.officexpo.kz/ - 6. Międzynarodowe targi materiałów promocyjnych i reklamowych, skupiają się na takich produktach jak pamiątki, artykuły papiernicze, prezenty, gadżety reklamowe, nagrody i

statuetki. Maja miejsce 27-29 maja 2020 roku. Organizator nie podaje informacji odnośnie statystyk odwiedzin i wystawiennictwa.

- https://qazpack.kz/- targi kierowane do branży opakowaniowej, charakteryzują się małą skalą. Pierwsza edycja odbyła się w 2003 roku. Powierzchnia wystawiennicza wynosi ok. 700 m2, spodziewana liczba wystawców to 50-70 podmiotów, zaś liczba odwiedzających to bazując na danych z 2018 roku 5 270 osób. Targi warto rozważać wyłącznie w roli odwiedzającego, gdyż są one w znaczącej mierze ukierunkowane na branżę opakowaniową służącą potrzebom rynku spożywczego.

Na podstawie analizy rynku imprez targowych w Kazachstanie należy stwierdzić, iż oferta targowa dla FIRMY nie jest satysfakcjonująca. Oferowane imprezy targowe w wielu przypadkach nie pasują do profilu firmy, bądź ich skala jest relatywnie mała i w umiarkowany sposób uzasadnia konieczne do poniesienia koszty. Szersze spojrzenia na ofertę targową regionu oraz analiza powiązań pomiędzy krajami WNP pokazuje, iż obecność na targach należy rozpatrywać w kontekście innych krajów. W szczególności należy wskazać imprezy targowe w Rosji i Chinach. W wielu przypadkach nawiązanie współpracy z podmiotami rosyjskimi może pozwolić na wejścia na rynek kazachstański (m.in. uwarunkowania historyczne i gospodarcze), ponadto brak istotnych międzynarodowo, branżowych imprez targowych w Kazachstanie sprawia, iż wiele firm z tego kraju jest obecna na targach np. w Rosji. Warto rozróżnić powyższą rekomendację od wskazań w powyższej części raportu. Należy bowiem zwrócić uwagę, iż wystawiennictwo na tragach powinno stanowić jedno z narzędzi promocji FIRMY , winno być ono jednak skierowane na inne rynki geograficzne.

W poniższym zestawieniu przedstawiono oszacowane koszty wzięcia udziału w wydarzeniu branżowym-targach. Ceny mogą znacząco różnić się w zależności od rozmiarów, złożoności oraz wykonania standu, a także ilości oraz jakości przygotowywanych produktów marketingowych na wybrane targi.

2.8 Bariery formalne i nieformalne prowadzenia działalności gospodarczej i wprowadzania produktów na rynku Kazachstanu

Bariery formalne

Podstawowym środkiem taryfowym jest cło, czyli opłata, która została naliczona przez dane państwo od wywozu, przywozu, przewozu towarów w chwili przekroczenia granicy celnej. Innymi barierami formalnymi są środki pozataryfowe. Do nich zalicza się m.in. ograniczenia ilościowe, koncesje i licencje importowe, normy techniczne i sanitarne, itp. Ich celem jest ograniczenie importu w kraju ustanawiającym takie bariery, a także utrudnienie eksporterom spełnienia wymogów dotyczących

jakości produktu. Cła związane z eksportowaniem towarów oraz inne ograniczenia (certyfikaty) związane z wprowadzeniem produktów FIRMY na rynek Kazachstanu zostały opisane w pkt. 2.8.

Bariery nieformalne

Mentalność potencjalnego partnera biznesowego na rynku Kazachstanu znacznie różni się od mentalności partnerów biznesowych w Europie. Głównie wynika to z innej hierarchii wartości w świecie środkowoazjatyckim, gdzie na pierwszym miejscu stawia się kontakty międzyludzkie, a pieniądze nie odgrywają tak ważnej roli, jak w Europie. Zrozumienie i uświadomienie sobie tej mentalności jest kluczowe przy przygotowywaniu skutecznych form promocji na tych rynkach. Dla obywateli tych Państw ważna jest więc relacja z potencjalnym kontrahentem, w mniejszym stopniu możliwości zysku. Na tych rynkach więc w największym stopniu o powodzeniu sprzedawcy decyduje jego wizerunek, nie, oferowana przez niego cena. W odpowiedzi na wartości obywateli tych Państw należy przygotować ofertę odpowiadającą ich obyczajom, kulturze, klimatowi i potrzebom. Nietrafne mogą okazać się oferty kierowane do innych Państw ZSRR, więc kluczowe będzie zapoznanie się z kulturą tych rynków przed przystąpieniem do przygotowywania strategii wejścia na rynek. Podstawą sukcesów jest więc posiadanie i podtrzymywanie jak najszerszych kontaktów osobistych, które często można uzyskać dzięki odpowiedniej rekomendacji. Rekomendacje taką mogą wydać np. lokalne władze, które w Państwie są bardzo cenione. Oficjalne rekomendacje Polskich bądź Europejskich władz również będą skuteczne na tych rynkach. Stosunki handlowe , najprościej jest zdobywać poprzez misje gospodarcze połączone z prezentacją, tutaj w szczególności na targach, które często są podstawą i skuteczną formą penetracji rynku. Należy koniecznie pamiętać o właściwym przygotowaniu na targi i zabranie towaru w ilościach pozwalających na sprzedaż swoich produktów na miejscu. W działaniach marketingowych konieczne jest dostosowanie technik reklamowych do mentalności potencjalnych odbiorców. Ponadto bardzo skuteczna jest współpraca z pośrednikami na miejscu, a także dużymi zakładami, które są również działają jako dystrybutorzy wielu produktów.

2.9 Normy kulturowe Kazachstanu

Będąc jedną z postradzieckich republik, Kazachstan często jest niedoceniany jako potencjalny partner biznesowy. Prowadzeniu światowych interesów na pewno nie sprzyja także położenie geograficzne tego państwa – wręcz przeciwnie, jest ono nieco odizolowane od reszty świata. Oczywiście najbardziej ścisłe kontakty handlowe Kazachstan utrzymuje z Rosją oraz Chinami leżącymi w bezpośrednim jego

sąsiedztwie. Takie bliskie powiązania miały także wpływ na kształtowanie się kazachskiej kultury biznesowej, która jest ciekawą mieszanką wpływów chińskich i rosyjskich.

Mieszkańców krajów środkowo – wschodniej Europy charakteryzuje swoista bezceremonialność w sposobie wyrażania się. Jakkolwiek Kazachowie bardzo szanują swoich partnerów biznesowych i nigdy nie mają zamiaru w żaden sposób ich urazić, pewne ich zachowania mogą wydawać się w tym kontekście nieco dziwne. Mieszkańcy Kazachstanu przede wszystkim cenią otwartość i uczciwość. Zwykle wyrażają swoje opinie bardzo grzecznie, jednak równocześnie szczerze. Nie przepadają za owijaniem w bawełnę oraz stosowaniem subtelnych aluzji, od rozmówcy oczekując takiego samego zachowania.

Zachowywanie bliskich kontaktów

Kazachowie bardzo dużą wagę przywiązują do utrzymywania bliskich, osobistych kontaktów ze swoimi partnerami biznesowymi. Oczywiście ciężko sobie wyobrazić firmę, która na przykład nie ma dostępu do Internetu, jednak ponad możliwość szybkiego kontaktu e-mailowego mieszkańcy Kazachstanu zdecydowanie przedkładają spotkania twarzą w twarz lub chociażby rozmowę telefoniczną.

Szerokie znajomości

Jak już wspomniano, Kazachowie ogromną wagę przywiązują do kontaktów osobistych. Równie ważne co dobra oferta biznesowa są różnego rodzaju koneksje. Kazachstan jest na tyle niewielkim krajem (w ujęciu zaawansowania i kompleksowości gospodarki), że właściwie wszyscy najważniejsi biznesmeni znają pozostałych. Tworząc pewną zamkniętą społeczność, jednocześnie dość nieufnie podchodzą do przybyszów zza granicy. Dlatego też najmilej widziane są te osoby, które zostały przez kogoś polecone. Jeżeli przedstawiciel innej firmy dostanie rekomendację od jednego z kazachskich biznesmenów, na pewno o wiele łatwiej będzie prowadzić mu interesy z innymi. Samodzielne przecieranie sobie szlaków jest o wiele bardziej pracochłonne i nie gwarantuje sukcesu.

Świadomość miejsca w hierarchii

Kazachska kultura biznesowa, podobnie jak chińska i rosyjska, zdecydowanie jest kulturą hierarchiczną, gdzie każdy powinien dobrze znać swoje miejsce i przysługujące mu prawa. Pomimo że w negocjacjach bierze zwykle udział cały zespół ekspertów, podejmowanie decyzji jest zarezerwowane wyłącznie dla jego szefa. Przed rozpoczęciem rozmów biznesowych z Kazachami warto dowiedzieć się dokładnie, jakie role w zespole negocjacyjnym pełnią poszczególne osoby i zwracać się przede wszystkim do tych które są najważniejsze. Należy okazywać im również o wiele więcej szacunku. Typowe hierarchiczne podejście jest również bardzo dobrze widoczne w przypadku, kiedy w zespole negocjacyjnym znajdują się kobiety. W Kazachstanie, podobnie jak w Rosji czy Chinach, świat biznesu zdominowany jest przez mężczyzn. Kobiety zwykle pełnią w nim drugorzędne, o ile w ogóle jakiekolwiek role. Jeżeli celem rozmów z

Kazachami są naprawdę poważne rozmowy biznesowe, zdecydowanie lepszym pomysłem będzie stworzenie zespołu negocjacyjnego z samych mężczyzn. Znajdujące się w nim kobiety oczywiście zostaną przyjęte z pełnym szacunkiem i galanterią, jednak równocześnie mogą zostać potraktowane protekcjonalnie i nieco lekceważąco.

Sposób ubierania się

Kazachski sposób postrzegania stosowności ubioru nie różni się właściwie niczym od tego, który reprezentuje wiele nacji, nie tylko europejskich. Przede wszystkim mężczyźni powinni zakładać klasyczne garnitury w stonowanych kolorach. Najbardziej pożądany jest oczywiście kolor czarny oraz ciemnoszary. Do takiego eleganckiego garnituru dobrze jest dobrać białą koszulę z długim rękawem oraz krawat. Niezależnie od warunków panujących w pomieszczeniu, raczej nie powinno się zdejmować marynarki ani podwijać rękawów.

Z kolei kobiety powinny przede wszystkim zadbać o to, by ich stroje były skromne. Nadmierne epatowanie kobiecymi kształtami może zostać uznane za niestosowne zachowanie. Kobiety powinny zatem występować w klasycznych kostiumach w czarnym lub szarym kolorze, do których zwykle dobiera się białą bluzkę. Zawsze trzeba pamiętać o zakryciu ramion oraz stóp, a także o założeniu rajstop. Sukienki nie są zbyt mile widziane, a spódnica zawsze powinna sięgać za kolana.

Punktualność

Jeżeli chodzi o ich stosunek do czasu, większość Kazachów zdecydowanie przejęła zwyczaje rosyjskie a nie chińskie. W Chinach spóźnianie się na umówione spotkania jest nie do pomyślenia, tymczasem mieszkańcy Kazachstanu mają raczej niestandardowe podejście do czasu. Jakkolwiek wielu z nich rozumie, że dla innych nacji spóźnianie się może być problemem lub oznaką lekceważenia, przyzwyczajenia często biorą górę. Pojęcia czasu w Kazachstanie zatem nie należy traktować zbyt dosłownie. Spóźnianie się jest na porządku dziennym i dla Kazachów wcale nie oznacza lekceważenia. Dla tej nacji normalne jest, że prowadzi się kilka rozmów czy kilka spraw równocześnie i któraś z nich może się niespodziewanie przeciągnąć – wówczas pozostałe muszą poczekać na swoją kolej. Z tego też powodu nie należy dziwić się, że Kazach przerwie w niespodziewanym momencie rozmowę biznesową tylko po to, by wykonać jakiś ważny telefon.

Wymiana wizytówek

Kazachowie dość dużą wagę przywiązują do wymiany wizytówek. Zawsze wręczają swoim rozmówcom swoje wizytówki i oczekują od nich tego samego. Wybierając się na rozmowy biznesowe do Kazachstanu warto zatem zabrać ich ze sobą naprawdę wiele. Trzeba zadbać także o ich wygląd – mieszkańcy Kazachstanu nie wymieniają się tradycyjnymi wizytówkami, na których widnieją jedynie nazwisko i dane

kontaktowe. Bardzo ważne jest także wypisanie na wizytówce wszystkich tytułów zawodowych oraz informacji, które potwierdzają posiadane wykształcenie czy kwalifikacje.

Przekonywanie do swoich racji

Kazachowie zdecydowanie przejęli sowiecki styl prowadzenia rozmów biznesowych. Wybierając się z wizytą biznesową do Kazachstanu trzeba nastawić się na twarde i rzeczowe negocjacje. Często kazachscy biznesmeni prezentują bardzo konfrontacyjną i agresywną postawę. Negocjacje zazwyczaj są bardzo żywiołowe i niejednokrotnie mogą zakończyć się krzykiem, rzucaniem różnymi przedmiotami, uderzaniem pięściami w stoły czy też po prostu wyjściem kazachskiego rozmówcy z sali. Zwykle taki ekspresyjny styl negocjowania ma na celu skłonienie przybysza zza granicy do swoich racji. Na taką ofensywną postawę i przypieranie do muru najlepiej odpowiedzieć spokojem i cierpliwym powtarzaniem swoich racji.

Prowadzenie rozmów

Prowadząc rozmowy z Kazachami lepiej jest unikać tematów osobistych. Mieszkańcy Kazachstanu nie szukają bowiem w swoich partnerach biznesowych przyjaciół, a nadmierne zainteresowanie ich prywatnym życiem odbierają po prostu jako wścibstwo. Najbezpieczniej będzie też unikać rozmów o polityce czy o wojnach. Kazachstan jako była sowiecka republika podzielony jest na zwolenników rosyjskiej potęgi oraz tych, którzy burzą się na jakąkolwiek wzmiankę na temat tego państwa. Kwestie te są na tyle drażliwe, że właściwie zawsze doprowadzają do konfliktu i mogą być przyczyną negatywnego nastawienia kazachskich negocjatorów.

Upominki

Kazachowie po zakończonych negocjacjach dość chętnie zarówno przyjmują jak i darują swoim partnerom biznesowym upominki. Jaki prezent wręczyć, aby nie urazić kazachskiego negocjatora? Przede wszystkim mogą być to eleganckie gadżety firmowe, a także butelka dobrego alkoholu czy płyta z muzyką. Kazachowie są bardzo przywiązani do swojej tradycji i jako naród patriotyczny równie pozytywnie postrzegają patriotyzm u innych nacji. Dlatego też wręczenie Kazachowi regionalnego upominku pochodzącego z Polski na pewno zostanie bardzo dobrze przyjęte.

Wspólne ucztowanie

Kazachowie są narodem bardzo towarzyskim. Nic więc dziwnego, że rozmowy biznesowe często obywają się podczas posiłku. Część kazachskich firm stawia obecnie na najmodniejsze restauracje, pozostałe zaś wciąż zapraszają partnerów biznesowych do domów swoich pracowników. Odrzucenie zaproszenia do

domu Kazacha zostanie potraktowane jako wielka nieuprzejmość, dlatego zawsze należy zjawić się na kolacji, na którą zostało się zaproszonym.

Prowadzenie negocjacji

W celu zrozumienia możliwości prowadzenia negocjacji na rynku Kazachstanu, należy skupić się na pięciu filarach kultury kazachskiej:

- Uniwersalistyczna- zasady lub prawa, które można zastosować do wszystkich; umowy i kontrakty są wykorzystywane jako podstawa prowadzenia działalności gospodarczej;
- Kolektywistyczna- częste używanie „my"; ludzie idealnie osiągają cele w grupach i przyjmują wspólną odpowiedzialność, unikają osobistej odpowiedzialności;
- Afektywna- niewerbalne i werbalne okazywanie myśli i uczuć; przejrzystość i ekspresja w rozładowywaniu napięć; łatwy przepływ emocji;
- „Rozproszona'- brak wyraźnego rozróżnienia między pracą a życiem prywatnym;
- Kultura „osiągnięć"- przyznawanie statusu na podstawie osiągnięć.

Wymiary te są bardzo ważne, szczególnie gdy kazachstańscy dealerzy prowadzą interesy z przedstawicielami innych wymiarów kulturowych. Na przykład reklama skupiająca się na indywidualnym sukcesie, niezależności i podkreśleniu słowa „ja" byłaby odbierana negatywnie w Kazachstanie, gdzie praca zespołowa jest uważana za pozytywną. W społeczeństwach zorientowanych na rodzinę lub hierarchicznych należy zawsze unikać buntu lub braku szacunku dla władzy.

Kolejnym ważnym punktem w negocjacjach biznesowych jest kinezyka, w szczególności naśladujące luki leksykalne. Jednym z nich jest uśmiech. W różnych kulturach uśmiech może mieć, w zależności od obowiązujących zasad etykiety, inną ikonografię i wartości. Wielu mieszkańców Kazachstanu nie rozumie uśmiechu ludzi z Zachodu „bez powodu". Kultura kazachska rozumie uśmiech jako niepotrzebny, niepoważny. Natomiast jednym z najlepszych sposobów na wywarcie pozytywnego pierwszego wrażenia - i awans społeczny lub biznesowy - jest zapamiętywanie imion ludzi. W negocjacjach międzynarodowych styl komunikacji, oczekiwania, ranking problemów i cele będą się zmieniać w zależności od kraju pochodzenia negocjatora. Właściwe stosowanie wymiarów kulturowych powinno zwiększyć sukces w negocjacjach oraz zmniejszyć frustrację i konflikty. Innym dużym problemem, który zwykle pojawia się podczas negocjacji, jest pozdrowienie. W języku kazachskim ludzie zwykle zwracają się do innych przez —Mr./Mrs. + Imię.

2.10 Rozwiązywanie konfliktów

W przypadku kultury kazachstańskiej sytuacje konfliktowe w większości przypadków nie powinny być znacząco odmienne od tych spotykanych w warunkach polskich realiów gospodarczych. Przygotowując się do wymagających negocjacji wynikających z sytuacji konfliktowych należy pamiętać, iż każda sytuacja sporna wymaga indywidualnego podejścia. Można stwierdzić, iż odpowiednie przygotowanie do określonych warunków i charakterystyki rozmówcy jest istotniejsze niż próba wytyczenia uniwersalnych metod dopasowanych do specyfiki rynku lub grupy etnicznej czy kultury.

W przypadku Kazachstanu odnosząc się do sytuacji konfliktowych można wytyczyć jej dwie kluczowe charakterystyki. Pierwszą z nich jest potencjalnie twarda szkoła prowadzenia negocjacji. Może się ona wiązać z elementami emocjonalnymi pojawiającymi się w procesie, a także relatywnie stanowczym argumentowaniu stanowiska. Wynika to m.in. z takich podstaw jak bezpośredni styl rozmów preferowany przez Kazachów, relatywnie wysokie zmaskulinizowanie środowisk biznesowych, czy naleciałości kultury rosyjskiej niejednokrotnie wiążącej się z silnym zhierarchizowaniem i dominacją. Należy przygotować się na możliwość wystąpienia zachowań, które w innych kręgach mogłyby zostać odczytane jako zbyt stanowcze, czy wręcz agresywne. Kluczowe jest zachowanie spokoju i niepoddawanie się emocjom. Główna rolę może dogrywać w takiej sytuacji odpowiednie przygotowanie do negocjacji zgodne z podstawowymi zasadami negocjacji (m.in. zidentyfikowanie warunków brzegowych, ocena hipotetycznych scenariuszy rozwiązania konfliktu, etc.). Pozwoli ono na zastosowanie cierpliwego i pozbawionego emocji stanowiska, które w efekcie może doprowadzić do zmiękczenia stanowiska strony przeciwnej. W kryzysowych sytuacja (co może być rekomendowane dla każdego procesu negocjacji) wskazanym jest zidentyfikowanie BATNA, które pozwoli w lepszym nawigowaniu i ocenie bieżącego etapu negocjacji. BATNA to skrót od Best Alternative To a Negotiated Agreement, oznaczający najlepszy sposób satysfakcjonujący interesy jednej strony w przypadku braku porozumienia z drugą stroną. Innymi słowy jest to alternatywa dla rozwiązania konfliktu. Jej wyznaczenie pozwoli ocenić skalę opłacalnych ustępstw i opłacalność poszczególnych scenariuszy. Dzięki jej zrozumieniu o wiele łatwiejsze może stać się prowadzenie negocjacji w warunkach konfliktowych z relatywnie stanowczym kazachskim rozmówcą. Kolejną charakterystyką indywidualną dla ryku Kazachstanu jest relatywnie poufny i prywatny charakter prowadzenia negocjacji i rozwiązywania konfliktów. W praktyce, choć warto zaznaczyć, iż ponownie jest to pewna figura uogólniająca, oznacza on niechęć Kazachów do angażowania strony trzeciej w sytuacji konfliktowej lub prób odwoływania się do oceny zewnętrznych arbitrów. Powyższa specyfika może być o tyle łatwa do zrozumienia, iż jest ona

bliska również do kultury polskiej (szczególnie z początkowego okresu nowego ustroju i rozwoju gospodarki wolnorynkowej). Zgodnie z powyższym konflikty winny być rozwiązywane w gronie osób bezpośrednio zaangażowanych, a także w pierwszej kolejności koniecznie w drodze polubownej i nastawionej na partnerską relację.

3. Spis tabel

Tabela 1 Wymiana handlowa Kazachstanu w ramach kodu nomenklatury 392610 9
Tabela 2 Wymiana handlowa Polska- Kazachstan w ramach nomenklatury 392610 9
Tabela 3 Prognozowane kursy wymiany walut w latach 2019-2023 12
Tabela 4 Liczba nowo oddanej powierzchni budynków (mieszkalnych i biurowych) 15
Tabela 5 Wartość usług według rodzaju (ujęcie długookresowe) 16
Tabela 6 Wartość produkcji w cenach bieżących według rodzaju działalności (ujęcie długookresowe) 17
Tabela 7 Liczba ludności w podziale na lata i regiony 19
Tabela 8 Wartość produkcji w podziale na regiony i miesiące 21
Tabela 9 Ranking łatwości prowadzenia biznesu 23
Tabela 10 Przewaga konkurencyjna FIRMY na rynku w Kazachstanie 26
Tabela 11 Wykorzystanie mediów społecznościowych jako źródła reklamy na rynku Kazachstanu 37
Tabela 12 Źródła wejść na stronę FIRMY 38
Tabela 13 Stawki celne filtrów wodnych na rynku Kazachstanu 42

Rysunek 1 PKB Kazachstanu w latach 2010-2018 [mln USD] 5
Rysunek 2 Populacja Kazachstanu w latach 2010-2018 5
Rysunek 3 Dynamika przyrostu populacji Kazachstanu w latach 2011-2018 6
Rysunek 4 Wydatki rządowe w latach 2010-2017 7
Rysunek 5 GPI Kazachstanu w latach 2010-2018 7
Rysunek 6 Wartość rynku artykułów biurowych i sklepów z artykułami papierniczymi w latach 2013-2018 [mln USD] 10
Rysunek 7 Prognozowany wzrost światowego rynku artykułów biurowych i sklepów z artykułami papierniczymi w latach 2019-2023 [mln USD] 10
Rysunek 8 Dynamika wartości produkcji w cenach bieżących według rodzaju działalności 18
Rysunek 9 Analiza SWOT FIRMY 25