



Czym kierować się podczas ekspansji na rynki Afryki Subsaharyjskiej?

Kultura biznesu w Afryce



Spis treści:

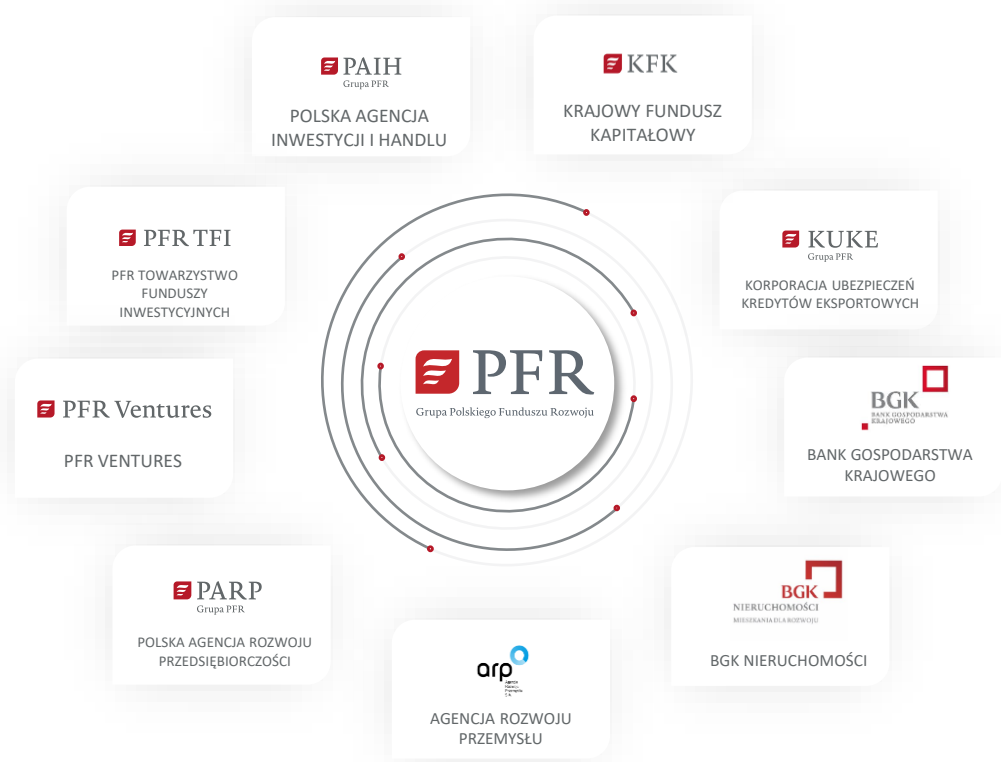
Rozdział 1: O Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu.....	4
Rozdział 2: Ekspansja na rynek Nigerii.....	6
Rozdział 3: Ekspansja na rynek Senegalu.....	12
Rozdział 4: Ekspansja na rynek Kenii.....	16
Rozdział 5: Ekspansja na rynek Wybrzeża Kości Słoniowej.....	28



Rozdział 1: O Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu

Polska Agencja Inwestycji i Handlu (PAIH) jest instytucją doradczą wchodzącą w skład Grupy Polskiego Funduszu Rozwoju (PFR), punktem pierwszego kontaktu dla eksporterów oraz inwestorów.

Komplementarna oferta grupy PFR



Misją PAIH jest zwiększenie napływu bezpośrednich inwestycji zagranicznych do kraju oraz zasięgu i dynamiki umiędzynarodowienia polskich przedsiębiorstw. Działamy zarówno w Polsce, jak i poprzez Zagraniczne Biura Handlowe (ZBH).

Oferujemy szybki dostęp do kompleksowej informacji dotyczącej otoczenia gospodarczo-prawnego Państwa projektów biznesowych. Pomagamy również w pokonywaniu procedur administracyjnych dotyczących konkretnych przedsięwzięć, opracowaniu rozwiązań prawnych, znalezieniu odpowiedniej lokalizacji oraz wiarygodnych partnerów i dostawców.

Zapewniamy również dostęp do instrumentów finansowych, w tym ubezpieczeń oferowanych przez instytucje zrzeszone w Grupie Polskiego Funduszu Rozwoju.

Oferta Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu składa się z trzech kluczowych filarów:



Eksport

Wsparcie polskiego eksportu ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP).



Inwestycje

Zwiększanie rodzimych inwestycji w Polsce oraz za granicą. Wsparcie inwestycji zagranicznych na terenie naszego kraju.



Partnerstwo

Współpraca z administracją publiczną oraz instytucjami otoczenia biznesu w realizacji wspólnych projektów.

Gdzie jesteście?

Regiony, w których działamy...



Rozdział 2: Ekspansja na rynek Nigerii

Charakterystyka rynku

Nigeria jest największą gospodarką Afryki i krajem, gdzie młoda, 200-milionowa populacja oraz dynamiczny rozwój wielu sektorów prezentuje ogromne możliwości firmom, które są bardzo poważnie zainteresowane ekspansją na ten rynek. Nigeria jest tygłem ludzi z różnych środowisk i grup etnicznych, a przez to krajem bardzo zróżnicowanym. Nigeryjczycy są dumni ze swojej kultury i wykazywanie szacunku do niej może pomóc przedsiębiorcom w nawiązywaniu i podtrzymywaniu znajomości biznesowych.

Konkurencyjność i rozpoznawalność polskich marek

Polska jako destynacja importowa dla Nigeryjczyków jest stosunkowo nowym krajem. Przeważają tutaj stosunki importowe z następującymi krajami (w kolejności malejącej wartości eksportu): Chiny, USA, Indie, Holandia, Belgia, Niemcy, Wielka Brytania, Włochy i Korea Południowa. Polskie produkty nie są jeszcze istotnie widoczne na rynku i dlatego wkład eksporterów w szkolenia i pomoc marketingową dla dystrybutorów jest wysoce ważny. Na przykład w sektorze spożywczym Nigeryjczycy są bardzo przyzwyczajeni do marek brytyjskich i amerykańskich, do tego stopnia, że zamiast użyć angielskiego słowa „tea” oznaczającego herbatę, używają oni słowa „Lipton” – bez znaczenia jakiej marki jest herbata, o której mowa. Przy wprowadzaniu nowych marek do Nigerii jakość jest oczywiście ważna, ale próg cenowy jest również niezmiernie istotny. Rozmawiając z nigeryjskimi partnerami, pamiętajmy, że mają oni bardzo dobre rozeznanie cenowe na całym świecie i jeżeli nie będziemy konkurencyjni cenowo, będzie nam trudno nawiązać rozmowy handlowe.

Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Lagos w Nigerii



Jacy są Nigeryjczycy?

Nigeryjczycy są bardzo przedsiębiorczym narodem i tak naprawdę każdy Nigeryjczyk jest w jakimś stopniu przedsiębiorcą. Wielu pracowników mimo pracy na etapie, posiada swoje małe jednoosobowe działalności gospodarcze, którymi zajmują się po godzinach pracy. Niestety często ta pozytywna przedsiębiorczość może również przerodzić się w oportunizm. Dlatego tak ważny jest wybór odpowiedniego partnera, który jest w stanie priorytetyzować kierunki swoich działań biznesowych. Spędzanie czasu z potencjalnymi partnerami biznesowymi przed zawarciem z nimi umowy pozwala na sprawdzenie, czy ich cele są zgodne z naszymi długoterminowymi planami. Pomaga to nam to unikać krótkoterminowych oportunistów.

Wiele nigeryjskich firm to firmy rodzinne. Bardzo często członkowie rodziny wspólnie pracują w jednej firmie. Współpracując z firmą rodzinną, dobrze jest zrozumieć wzajemne relacje pracowników i upewnić się co do tego, kto jest osobą decyzyjną.

Nigeryjczycy są często określani przez samych siebie, a także inne nacje, jako „głośni i dumni” (ang. loud and proud). Czasami może wydawać się, że ludzie kłócą się lub krzyczą, podczas gdy w rzeczywistości prowadzą jedynie dyskusję lub przyjacielską rozmowę. Jest to naród bardzo życzliwy, gościnnie i otwarty na przybyszy z innych krajów, szczególnie, gdy wykazują oni szacunek dla kraju, jego kultury bez kolonialnej protekcjonalności w podejściu.



Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Lagos w Nigerii

Komunikacja mailowa oraz telefoniczna

Nigeryjczycy praktycznie zawsze wolą komunikować się poprzez telefon niż SMS-em lub e-mailem. Nie oczekujemy więc szybkich i jasnych odpowiedzi na nasze wiadomości email. Pamiętajmy o wysłaniu maila z zapytaniem o feedback, a często również o wysłaniu w tym samym czasie wiadomości Whatsapp czy próby rozmowy telefonicznej. Takie podejście może bardzo pomóc przyspieszyć reakcję i nie jest uważane za agresywne. Często należy wykonać wiele takich „przypomnień”, zanim uda nam się uzyskać konkretną odpowiedź.

Nigeryjczycy są bardzo przywiązani do hierarchii oraz tytułów. Pamiętajmy więc o tym adresując wiadomości email i listy, zwracając szczególną uwagę na stanowisko, tytuł, płęć potencjalnego kontrahenta i status matrymonialny kobiet (Ms. lub Mrs.). Warto pamiętać, że czasami konkretne imię nigeryjskie może być noszone zarówno przez kobietę, jak i mężczyznę np. Bolaji czy Chika.

Spotkania B2B

Biznes w Nigerii jest oparty na bliskich relacjach, a spotkania osobiste są zawsze najskuteczniejsze, gdy chcemy nadać rozmowom tempa. Jest więc wskazane, aby poświęcić dużo czasu na poznanie nowego kontaktu biznesowego, próbując zrozumieć swoje wspólne priorytety. W trakcie chit-chatu mogą pojawiać się tematy rodzinne, religijne, sportowe (Nigeryjczycy kochają piłkę nożną) i kulturowe. Warto na początku spotkania wyrazić pochwałę gościnności, muzyki czy też opowiedzieć o tym, jakich lokalnych potraw już spróbowaliśmy. Nigeryjczycy bardzo doceniają szacunek do rodzimej kuchni. Zbyt szybkie przejście od uścisku dłoni do dyskusji na temat biznesu może być uznane za niegrzeczne. Uściski dłoni są normalnym sposobem powitania w kontekście biznesowym, ale należy pamiętać, że często są one dłuższe niż przeciętne i można oczekiwać, że dłoń może pozostać w uścisku nawet przez całą początkową część rozmowy. Wizytówki podajemy i przyjmujemy zawsze prawą ręką.

Spotkania nie zawsze rozpoczynają się o uzgodnionym czasie, ale nie oznacza to, że możemy się spóźnić. Prawo do opóźnień ma tylko nasz gospodarz. Warto wziąć więc pod uwagę korki i czas dojazdu planując dzień pełen spotkań.

Po każdym spotkaniu B2B warto zasugerować wspólny wieczór – kolację lub też drinka. Z reguły w trakcie takich spotkań, w luźniejszej atmosferze podejmowane są najważniejsze decyzje. Pamiętajmy jednak, że wielu Nigeryjczyków nie pije alkoholu.

Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Lagos w Nigerii

Przygotowanie oferty

Rynek nigeryjski jest nasycony towarami z całego świata i samo przesłanie oferty rzadko przeradza się w kontrakt eksportowy. Przesyłając ofertę pamiętajmy o dopasowaniu jej do odbiorcy pod kątem języka, populacji czy też specyfikacji, np. przesyłając ofertę HVAC usuńmy z niej kurtyny ciepłe, a z szacunkowych danych usuńmy mrozoodporność czy wytrzymałość dachu na śnieg. Przesyłając ofertę kosmetyków do makijażu skoncentrujmy się na tych o odpowiednim odcieniu skóry. Dość istotny jest również rozmiar katalogu - zachęcamy do przygotowania ofert, których rozmiar pozwala na wygodne przesyłanie drogą e-mail – przynajmniej w przypadku podstawowej oferty. Nigeryjczycy często unikają klikania w dodatkowe linki, aby ściągnąć większy katalog.

Targowanie się jest bardzo ważnym elementem kultury biznesowej Nigeryjczyków, warto o tym pamiętać, przygotowując cennik i upewnić się, że mamy ewentualny margines do zniżki.

Jednym z częstych błędów firm międzynarodowych jest przekonanie, iż rynek nigeryjski jest nie do końca cywilizowany i będzie funkcjonował dokładnie tak samo jak inne znane im rynki. Takie podejście często kończy się protekcyjnym „tłumaczeniem” nigeryjskim firmom o wyższości produktów i rozwiązań, co jest traktowane jako zachowanie aroganckie i może naderwać delikatne relacje biznesowe. Należy pamiętać, aby w trakcie rozmów odnosić się z szacunkiem do naszego nigeryjskiego kontrahenta, i nawet gdy mamy idealne rozwiązanie, skupić się na wsłuchaniu się w potrzeby klienta, zanim zaprezentujemy mu rozwiązanie problemu. W przeszłości zdarzało się, iż dystrybutor zerwał istniejącą współpracę handlową, ponieważ nie czuł się odpowiednio traktowany przez dostawcę. Pamiętajmy, Nigeryjczycy mają prawo narzekać na swój kraj i wyzwania jakie prezentuje, my jednak nie powinniśmy tego robić.

W Nigerii działają takie same strategie sprzedażowe jak na całym świecie i najlepsze efekty przynosi sprzedaż konsultacyjna, gdzie najważniejszym narzędziem jest zadawanie pytań. Przystępując do tego typu strategii, pamiętajmy, aby najpierw poinformować kontrahenta, że będziemy zadawać pytania w celu lepszego zrozumienia jego potrzeb.

Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Lagos w Nigerii

Wyszukiwanie partnerów biznesowych

Rynek nigeryjski, podobnie jak wiele rynków afrykańskich, charakteryzuje się wysoką nieformalnością oraz dużym rozdrobnieniem. Te cechy rynku oczywiście różnią się nieco w zależności od sektora. Handel online zaczyna rosnąć, jednak dla rynku masowego, ze względu na problemy logistyczne, wciąż prym wiodą lokalne targi, zarówno w przypadku produktów żywnościowych jak tekstyliów czy też części samochodowych.

Więksi importerzy i dystrybutorzy mają już ustabilizowane relacje z dostawcami z całego świata i ze względu na wysokie koszty rejestracyjne i certyfikacyjne wielu produktów, nie do końca chętnie patrzą na potencjalnych nowych dostawców. Dlatego też tak ważne jest zaangażowanie w badanie potrzeb klienta nigeryjskiego i budowanie relacji z nim. Relacje te powinny bazować na wzajemnym szacunku i bez protekcyjnego podejścia, że „w Afryce sprzeda się wszystko”. Nigeryjscy biznesmeni prezentują szeroki przekrój przez społeczeństwo jeżeli chodzi o wykształcenie. Możemy tu spotkać świetnie prosperującego przedsiębiorcę bez wyższego wykształcenia, jak i menedżera po szkołach „Ivy League”.

Ze względu na dość dużą ilość wyłudzeń w Afryce Zachodniej, jednym z większych wyzwań, przed którymi stają nowi gracze na rynku nigeryjskim, jest znalezienie wiarygodnych ludzi i firm, z którymi można współpracować. Nigeria niestety od dawna cieszy się globalną reputacją kraju, w którym istnieje uznaniowość w podejmowaniu decyzji, a także potencjalne ryzyko wyłudzeń online. Oczywiście jak widać na przykładzie wielu firm, lukratywny biznes w Nigerii z poważnymi partnerami jest jednak jak najbardziej możliwy. W przypadku wątpliwości, zawsze zapraszamy do kontaktu z ZBH Lagos.

Networking

Przed przyjazdem do Nigerii bardzo dobrze jest rozpocząć przygotowania networkingowe od wyszukania informacji o firmie i jej właścicielach i np. dodanie ich do kontaktów na portalu LinkedIn. Dobrym pomysłem jest udzielanie się w grupach internetowych związanych z danym sektorem, co pozwala nawiązać więcej kontaktów biznesowych. Zawsze warto pytać poznanych Nigeryjczyków o rekomendacje potencjalnych partnerów. Mówi się, że na pewnym poziomie networkingu w Nigerii wszyscy się znają.

Networking w Nigerii jest ogromnie ważny i przed przyjazdem warto sprawdzić potencjalne eventy odbywające się w czasie naszego pobytu, a także napisać do Izby Handlowych czy też Stowarzyszeń z prośbą o spotkanie.

Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Lagos w Nigerii

Religia

Rozmowy na temat religii zdarzają się bardzo często i nigdy nie są tematem tabu. Spotkania biznesowe i towarzyskie, a także posiłki mogą rozpoczynać się modlitwą. Dla Nigeryjczyków rozwój duchowy jest bardzo ważny i często zdarza się, że mogą nam podarować np. książkę ich ulubionego pastora. Bez względu na naszą wiarę taki prezent oczywiście należy przyjąć z szacunkiem i radością.

Grupy etniczne

Trzy dominujące grupy etniczne to Hausa, Igbo i Yoruba. Relacje biznesowe między przedstawicielami tych grup etnicznych mogą się różnić. Na podstawie imienia i nazwiska naszego kontrahenta można w prosty sposób stwierdzić, do której grupy etnicznej on należy, wystarczy zapytać znajomego Nigeryjczyka lub ZBH Lagos.

Importerzy i dystrybutorzy w Nigerii prowadzą rozmowy biznesowe w języku angielskim. Na ulicach nigeryjskich dominuje jednak lokalny język pidgin, który jest nazywany „łamanym angielskim” oraz języki etniczne.

Ubiór

W większości obszarów miejskich, a zwłaszcza na południu kraju, zarówno mężczyźni, jak i kobiety noszą standardowe ubrania w stylu zachodnim. Dlatego w kontekście biznesowym stylowe garnitury męskie i eleganckie sukienki lub garnitury damskie są normą. W piątki jednak większość Nigeryjczyków zakłada ubiory tradycyjne. Nie jest to wymagane od obcokrajowców, ale jest to jak najbardziej dozwolone i mile widziane.

Kontakt fizyczny

Nigeryjczycy są bardziej zrelaksowani w kontaktach fizycznych, więc pamiętajmy, że będąc innego pochodzenia, możemy czuć, że nasza przestrzeń osobista jest naruszana. Ludzie tej samej płci często dotykają się rękami lub plecami podczas rozmowy i jest to uważane za całkowicie normalne. Dotykanie osób różnych płci jest już rzadsze, szczególnie w regionach muzułmańskich na północy kraju.

Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Lagos w Nigerii

Rozdział 3: Ekspansja na rynek Senegalu

Senegal jest bramą do przeszło 100 milionowego rynku ośmiu państw Zachodnioafrykańskiej Unii Gospodarczej ze wspólną walutą i strefą wolnego handlu. Dominującą gałęzią gospodarki Senegalu jest rybołówstwo i rolnictwo dająca zatrudnienie 2/3 mieszkańców, zaraz po turystyce, górnictwie i budownictwie. Przemysł jest jeszcze stosunkowo mało rozwinięty, głównie ze względu na wysokie ceny energii. Sytuacja ma się jednak niedługo zmienić ze względu na rozpoczęcie eksploatacji ogromnych złóż gazu.

W Senegalu 60% populacji nie osiągnęła 24 roku życia. 23% populacji żyje w Dakarze i okolicach, 40% w pozostałych miastach.

Senegal jest czwarta największa gospodarka Afryki Zachodniej zaraz po Nigerii, Ganie i Wybrzeżu Kości Słoniowej. We francuskojęzycznej Afryce jest drugi po WKS ze średnim wzrostem gospodarczym w przeciągu ostatnich 5 lat na poziomie 5,4%. Najwięksi partnerzy handlowi Senegalu to Francja, Indie, Włochy, Chiny i USA.

Rynek Senegalu charakteryzuje się bardzo dużym rozdrobnieniem oraz tym, że prawie 80% to rynek nieformalny. W praktyce wygląda to tak, że ciężko jest znaleźć partnerów do dyskusji na temat zamówień ilości kontenerowych. Główni importerzy i dystrybutorzy, którzy odgrywają znaczącą rolę na rynku, przyzwyczajeni są do swoich dostawców, z którymi bardzo często mają już wyrobione układy polegające na odroczonej płatności. Poza tym towar, którym handlują, jest to towar już rozpoznawalny na rynku i niechętnie podejmują ryzyko zamówienia produktów marki nieznannej wcześniej w Senegalu. Wysokie cła powodują również to że w dużej mierze sprowadza się towar metoda nieformalną, płacąc za wielkość kontenera a nie za jego zawartość.

Źródło: wiedza własna kierownika ZBH Dakar



Rynek senegalski jest też dosyć nasycony towarami z całego świata włączając w to Europę i oczywiście Chiny i Turcję. Na rynku liczy się przede wszystkim cena, która musi być konkurencyjna do oferowanych przez producentów z wyżej wymienionych państw. Jest to często trudne, ponieważ produkty polskie do najtańszych nie należą.

Konkurencyjność polskich produktów:

Bardzo często mamy do czynienia z produktami z Polski, które są za drogie na rynek senegalski. Klient senegalski, to klient doskonale rozeznany w cenach praktycznie na całym świecie. Przykładem mogą być jabłka, tylko wtedy, kiedy ich cena w Polsce jest konkurencyjna, jesteśmy w stanie wysłać je do Senegalu, wystarczy że pojawi się różnica w wysokości 0,05 Euro na kilogramie, natychmiast nasze jabłka tracą zainteresowanie i Senegal zaczyna je importować z RPA. Podobnie jest z kafelkami, na które niestety polska nie ma konkurencyjnych cen w porównaniu z Chinami czy nawet sąsiednią Portugalią. Polska owszem rozpoznawana jest jako interesujący partner handlowy, niemniej cena będzie zawsze grała bardzo istotną rolę w procesie podejmowania decyzji.

Networking

Ze względu na to, że faktycznie w Senegalu bardzo duża część rynku należy do strefy nieformalnej, networking stanowi jedyną formę dotarcia do potencjalnych partnerów handlowych. Nasze biuro uruchomiło na szeroką skalę działania informacyjne poprzez stworzenie miesięcznego biuletynu informacyjnego. Obecnie biuletyn dociera do przeszło 4000 odbiorców.

Ze względu na to że faktycznie dotarcie do docelowej grupy jest często bardzo trudne, polecamy kontakt z naszym biurem, które pomoże w zorganizowaniu spotkań B2B. Z doświadczenia też odradzamy udział w imprezach targowych, na których rzadko pojawiają się przedsiębiorcy odpowiedniego pokroju. Większość szanujących się przedsiębiorców sama jeździ na imprezy handlowe do różnych krajów europejskich, Indii, Chin czy Turcji i tam nawiązują swoje kontakty. Imprezy handlowe senegalskie mają złą renomę, oprócz tego że nie są najlepiej zorganizowane to są drogie oraz ci, którzy je odwiedzają mają za główny cel zebranie próbek lub znalezienie pracy.

Źródło: wiedza własna kierownika ZBH Dakar

Na spotkanie B2B dobrze jest przygotować próbki towaru i katalogi w języku francuskim. Warto zacząć od krótkiej rozmowy pozwalającej na poznanie klienta - dowiedzieć się czy miał już kiedyś okazję współpracować z Polską, a jeżeli nie to z jakimi krajami europejskimi; jakie jest jego doświadczenie na rynku; od ilu lat handluje i jaki jest jego zakres. (bardzo często możemy się tutaj zdziwić, ponieważ jedna osoba może być zaangażowana w wiele różnych mało ze sobą związanych biznesów. Niemniej, po takiej dyskusji wiemy już zdecydowanie więcej na temat potencjalnego przedsiębiorcy. Czas na to żebyśmy przedstawili naszą firmę, produkty, certyfikaty, klientów z którymi już pracujemy w innych krajach.

Uwaga:

Bardzo dużo Senegalczyków będzie chciało wybrać się do Polski. Nie jest to o tyle uciążliwe dla samego zapraszającego, ponieważ Senegalczyków stać na takie wyjazdy, jest to niestety uciążliwe dla konsulatu, który musi taką osobę przyjąć (w większości przypadków odmówić mu wizy wjazdowej). Starajmy się więc temat samego przyjazdu do Polski przesuwać, a na pewno nie uzależnić złożenia zamówienia od jego wizyty w Polsce.

Szalenie istotne jest to w jaki sposób przygotujemy swoją ofertę. Od tego zależy pewnie 30% sukcesu – przede wszystkim czy nasza oferta zainteresuje potencjalnego klienta. Z naszego doświadczenia widzimy że jest to jeden ze słabszych punktów polskiego przedsiębiorcy.

Oferty często wysyłane są po angielsku, w postaci dokumentu Excel, mało profesjonalnych zdjęć i bez podania ceny. Postarajmy się zawsze znaleźć w pozycji klienta, który nie ma zielonego pojęcia o naszym produkcie. Więc przede wszystkim opis w języku francuskim jest pierwszą i podstawową rzeczą, która musi się znaleźć w ofercie. Później, cena CIF Dakar na ilości paletowe i kontenerowe. Należy pamiętać, iż Polska nie jest znana Senegalczykom. Senegalczyki nie znają cen transportu i nie wiedzą, ile czasu taki transport może zająć. Postarajmy się więc, aby odpowiedzieć w naszej ofercie na wszystkie możliwe pytania. Im więcej będzie tych odpowiedzi tym szanse, że dostaniemy konkretne zapytanie o wycenę pierwszego transportu rosną.

Jak rozpoznać niepoważnych klientów

Dla nas wyznacznikiem jest to że ktoś się powołuje na znajomości z prezydentem. Jest to wystarczający sygnał by nie traktować tej osoby poważnie. Z reguły są to tzw. „naciągacze”, którzy wykorzystują często nie swoje znajomości aby osiągnąć korzyści. Faktem jest, że w Senegalu działa zawsze łańcuch pośredników i faktycznie często się zdarza że ludzie na wysokich stanowiskach, podejmujący decyzje, działają poprzez swoich pośredników. Jednak o tym otwarcie się nie mówi.

Istotne aspekty kulturowe

Przedsiębiorca senegalski to przedsiębiorca dojrzały, który działa na arenie międzynarodowej. Niemniej należy pamiętać że Senegalczyki to w 98% muzułmanie, więc podczas ewentualnej wizyty w Polsce przestrzegać należy aby posiłek nie zawierał mięsa wieprzowego ani alkoholu. Senegalczyki są tolerancyjni, im samym nie przeszkadza jak ktoś spożywa alkohol, niemniej sami raczej unikają tego trunku. Pamiętajmy też że piątek jest dniem modlitw i w zasadzie po godzinie 13.00 nikt już się na spotkania biznesowe nie będzie umawiał. Jak zdarzy się że będziemy w Senegalu w święto Tabaski, zostaniemy na pewno zaproszeni na wspólny posiłek i celebrowanie tego święta. Dla Senegalczyka obecność gościa z zagranicy jest szalenie istotna i bardzo często prowadzi do przyjaźni wykraczającej poza sfery biznesu. Senegalczyki to bardzo gościnni naród i często kontakty biznesowe kończą się wizytą w domu. Senegalczyki chętnie zapraszają gości by przedstawić swoją rodzinę. Buduje to bardzo ważne więzi i zaufanie.



Źródło: wiedza własna kierownika ZBH Dakar

Rozdział 4: Ekspansja na rynek Kenii

Charakterystyka rynku Kenii

Kenia, w której funkcjonuje gospodarka rynkowa, jest powszechnie postrzegana jako ekonomiczne, handlowe i logistyczne centrum Afryki Wschodniej, z mocną bazą przemysłową w regionie. Kraj przyciąga private equity swoją strategiczną lokalizacją, dobrą infrastrukturą z rozbudowaną siecią połączeń lotniczych, dróg kołowych oraz dróg kolejowych, jak również statusem centrum finansowego w regionie. Przez ostatnie osiem lat realny wzrost kenijski PKB oscylował wokół 5% rocznie.

Spółeczeństwo Kenii jest uważane za bardzo młode – 80% ludności jest w wieku poniżej 35 lat. Są to dobrze wykształceni specjaliści, anglojęzyczni lub wielojęzyczni, o dużych umiejętnościach w zakresie przedsiębiorczości. Wielkość kenijskiej populacji osiągnęła w 2018 r. 49,7 mln, a jej wzrost wynosi 2,9% rocznie. Zgodnie z prognozami, liczba ludności zwiększy się do 59 mln w 2030 r. i 75 mln w 2050 r. Struktura wieku demograficznego jest młodzieńcza; populacja dzieci poniżej 15 roku życia stanowi 43% ogółu ludności (Źródło: KIPPRA, Kenya Economic Report 2017, dostępny na: www.kippra.or.ke/kippra-publications-2/#7-kenya-economic-report, stan z: 07.2020).



Wpływ historii Kenii (z ostatniej dekady) na dzisiejszy rozwój przedsiębiorczości.

Kenia przeszła długą drogę rozwoju. Po niefortunnych wydarzeniach z przełomu lat 2007 i 2008, kiedy to w wyniku zaskarżenia legalności wyborów doszło do przemocy, gospodarka zanotowała tendencję spadkową ze wzrostem PKB o zaledwie 0,25%. Negatywne skutki tych wydarzeń przyczyniły się do uchwalenia w 2010 r. nowej konstytucji, która pozytywnie wpłynęła na gospodarkę: ustanowiła lokalne rządy poszczególnych hrabstw, to zaś doprowadziło do wzrostu inwestycji na poziomie jednostek samorządu. Pomimo sporów wokół wyborów w 2013 r. gospodarka wzrosła o 5,7%. To wyraźnie wskazuje, że Kenijczycy i inwestorzy mają więcej zaufania do mechanizmów rozwiązywania sporów ustanowionych przez nową konstytucję.

Przewiduje się, że wzrost gospodarczy Kenii będzie postępował wraz z wprowadzeniem i poszerzaniem programu Kenya Vision 2030, który jest długoterminową strategią rozwoju państwa. Celem programu jest przekształcenie Kenii w „nowo uprzemysłowiony kraj o średnich dochodach, zapewniający wszystkim mieszkańcom wysoką jakość życia w czystym i bezpiecznym środowisku”. Strategia ta stała się kluczowa dla kenijskiego wzrostu gospodarczego, co dziś łatwo zaobserwować.

Możliwość prowadzenia działalności gospodarczej w Kenii znacznie się poprawiła, głównie za sprawą kluczowych reform rządowych. W rankingu Ease of Doing Business 2020 opracowanego przez Bank Światowy, w ramach którego zbadano 190 gospodarek świata, Kenia znalazła się na pozycji 56 w porównaniu z pozycją 113 w 2016 r. To stawia ją na 3 pozycji pod względem konkurencyjności gospodarczej w Afryce, po Mauritiusie i Rwandzie. Poprawa o 57 pozycji w rankingu to największa poprawa w historii prowadzenia raportu Banku Światowego. Według raportu największymi trudnościami pozostają w Kenii: rejestracja nieruchomości i wydawanie pozwoleń na budowę (Źródło: World Bank, Ease of Doing Business 2020).

Przemysł finansowy i wytwórczy Kenii, choć stosunkowo skromny, jest najbardziej rozwiniętym w Afryce Wschodniej. Chociaż zasoby mineralne Kenii są ograniczone, kraj ten posiada potencjalnie ważne źródło cennych surowców mineralnych, takich jak tytan. Cały obszar Afryki Wschodniej jest obecnie jednym z najszybciej na świecie rozwijających się regionów poszukiwania złóż do wydobycia ropy i gazu, a po niedawnych odkryciach w Turkanie, Kenia spodziewa się zostać w najbliższej przyszłości producentem ropy. Kenia ma rozległą, ale nierównomiernie rozłożoną infrastrukturę. Nairobi jest węzłem komunikacyjnym Wschodniej i Centralnej Afryki. Port w Mombasie jest najważniejszym portem głębokowodnym w regionie, zaspokajającym potrzeby żeglugowe kilkunastu krajów, pomimo dokuczliwych braków w wyposażeniu, & nieefektywności działania. W wyniku tych braków rząd Kenii rozpoczął poważny program ekspansji i rehabilitacji ekonomicznej.

Źródło: Na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii

Najistotniejsze obserwacje kultury biznesu w Kenii

W okresie 2017-2019, ponad 50 polskich firm odwiedziło Kenię. Najczęściej były to trzy- lub czterodniowe misje do Nairobi. ZBH Nairobi w wielu przypadkach było bezpośrednio zaangażowane w dyskusje handlowe między polskimi a kenijskimi firmami.

Pierwsza znacząca obserwacja wynikająca z rozmów z polskimi przedsiębiorcami odwiedzającymi Kenię to podobieństwo tego kraju do Polski z lat 90tych. Kenia ma charakter szybko rozwijającej się gospodarki w dość nierównym, niestandardyzowanym i chaotycznym środowisku. Np. obok siebie znajdziemy dwie fabryki - jedna - często przypominająca fabrykę lat 60-tych (w angielskim stylu epoki industrialnej) i zaraz obok druga, którą można porównać do nowoczesnych fabryk europejskich. W jednym dniu możemy odwiedzić firmę ze starymi tradycjami (silna hierarchia, wszyscy ubrani w garniturze), oraz zupełnie inną, gdzie prezes jest ubrany „casual” i gdzie styl & atmosfera biura przypominają bardziej kultury dzisiejszej Doliny Krzemowej. Z tego powodu nie da się generalizować kultury biznesowej w Kenii. Bardzo dużo zależy od tego kto jest założycielem firmy. Hinduscy właściciele będą mieli elementy brytyjskie w firmie. Afrykańscy właściciele natomiast będą kultywowali bardziej afrykańską kulturę w biznesie.

Kenijczycy, pomimo tego, że nie zawsze się do tego przyznają to ich kultura pracy i środowisko przedsiębiorcze jest mocno nasiąknięte przeszłością brytyjskiej kolonii. Szkolnictwo kenijskie w dużej mierze jest oparte na edukacji brytyjskiej. Poziom języka angielskiego wśród Polaków nie jest tak wysoka jak u Kenijczyków i stąd często pojawiają się problemy w komunikacji – czy to mailowej czy przez telefon. Należy też pamiętać, że właściciele i dyrektorzy wielu kenijskich firm to osoby, które ukończyły prestiżowe studia w USA lub w Wielkiej Brytanii. To im można najczęściej zawdzięczyć silną brytyjską lub amerykańską kulturę korporacyjną w wielu kenijskich spółkach, przede wszystkim w Nairobi. Polskie firmy mające długą historię relacji handlowych z takimi krajami jak USA, Wielka Brytania czy RPA, będą mogły odczuć bardzo zbliżony poziom komunikacji.

Kenia, porównując przedsiębiorczą konkurencyjność kraju, jest jedną z najwyższych w Afryce Subsaharyjskiej. Kraj ten znajduje się na 95-tym miejscu według ranking „Global Competitiveness Index” z 2019 roku (Źródło: WEF, Global Competitiveness Report 2019, dostępny na: www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf, stan na: 07.2020). W samym regionie Afryki Subsaharyjskiej Kenia jest na 6-tej pozycji. Przed nią znajdują się: Mauritius, RPA, Seszele, Botswana i Namibia. Należy jednak zwrócić uwagę że łączna populacja krajów Mauritiusu, Szeszeli, Namibii i Botswany to łącznie 6.3 miliona mieszkańców. Są to państwa niewielkie gospodarczo, więc można posłużyć się argumentem, że po RPA, Kenia jest drugim w Afryce najbardziej konkurencyjnym państwem ze znaczących gospodarek kontynentu. Jest to wyczuwalne w praktyce.

Źródło: Na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii

Kenia jest liderem gospodarczym w Afryce Wschodniej, gdzie kraje takie jak Niemcy, Holandia, Dania, USA, Wielka Brytania, Chiny, Japonia czy Korea Południowa postawiły sobie za cel inwestycje. Każdego roku powstają nowe spółki zarejestrowane w Kenii z tychże właśnie krajów. Polska jako destynacja importowa dla Kenijczyków jest stosunkowo nowym krajem. Przeważają tutaj stosunki importowe z następującymi krajami w kolejności malejącej wartości eksportu: Chiny, Indie, Arabia Saudyjska, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Japonia, Republika Południowej Afryki, Wielka Brytania, Uganda i Stany Zjednoczone (Źródło: Oficjalne dane otrzymane od Kenijskiego Ministerstwa Industrializacji, Handlu i Rozwoju Przedsiębiorczości). Polskie produkty nie są jeszcze istotnie widoczne na rynku i dlatego wkład eksporterów w szkolenia i pomoc marketingową dla dystrybutorów jest wysoce ważny.

Polscy przedsiębiorcy muszą pamiętać, że często konkurują z firmami międzynarodowymi posiadającymi w Kenii własnych przedstawicieli, którzy codziennie budują istotne relacje biznesowe bezpośrednio z partnerami lokalnymi. W Kenii, mającej zróżnicowaną klasę społeczną o różnych zarobkach, nie zawsze tylko i wyłącznie cena gra rolę. Cena jest istotna, natomiast znaczna część Kenijskich przedsiębiorców doskonale rozumie wartość droższych produktów i usług – ale tylko pod warunkiem, że mają pełne zaufanie do partnerów proponując takie rozwiązanie.



Źródło: Na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii

Komunikacja w sprzedaży

Kenia jest niezwykle otwartym i gościnnym państwem. Jest to często ulubione do odwiedzania państwo afrykańskie przez turystów. W świecie biznesu gościnność ta również jest pozytywnie odczuwana.

Kenijczycy to bardzo przedsiębiorczy naród i da się to odczuć na każdym kroku. Kenijczycy często chwalać się, że są jedynym narodem w Afryce, który odkąd otrzymał niepodległość, nie prowadził żadnej polityki komunistycznej lub prosocjalistycznej. To stwierdzenie nie jest do końca prawdą, gdyż można wymienić kilka innych takich państw w Afryce, ale mimo wszystko da się odczuć silne przekonanie Kenijczyków, że nic nie jest za darmo i że na wszystko trzeba zapracować. Negocjacje handlowe z Kenijczykami nie należą do najłatwiejszych.

Uwaga: Kenia jest bardziej doświadczona w handlu międzynarodowym niż mogłoby się to wydawać.

Polscy eksporterzy muszą zdać sobie sprawę, że Kenijczycy prowadzili tzw. „otwarty handel” ze światem od lat 60-tych. Handel jest zakorzeniony wśród wielu Kenijczyków od pokoleń – niezależnie od tego czy mówimy o handlu międzynarodowym czy o tzw. „handlu bazarowym czy ulicznym” (w Kenii znany jako „Kadogo” economy) powszechnie praktykowany w każdym hrabstwie kraju.

Tak zwana Zasada KYC, jako instrument w komunikacji w sprzedaży

Wielu Kenijczyków posiada duże doświadczenie w skutecznej negocjacji handlowej. Kenijczycy są przyzwyczajeni do dwóch różnych stylów handlowych. Azjatyccy eksporterzy, jak Chiny, kuszą niskimi cenami, natomiast znaczna część handlu w Kenii jest prowadzona dzięki stosowaniu „języka korzyści”. Amerykanie, Brytyjczycy czy Niemcy, wiedząc, że nie posiadają konkurencyjnych cenowo produktów czy usług wkładają znaczny wysiłek w budowanie silnych relacji z Kenijczykami, przekonując ich do swoich rozwiązań oferując np. szkolenia. Metoda jest bardzo skuteczna pod warunkiem, że poświęcimy właściwy czas na budowanie długoterminowych relacji biznesowych z właściwymi przedsiębiorcami w Afryce Wschodniej.

Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii

Z tego powodu bardzo ważny jest wybór właściwego partnera. Stosowanie zasady KYC (czyli „Know Your Client”) jest tu bardzo istotnym czynnikiem mającym wpływ na osiągnięcie sukcesu. Należy zrozumieć, że podczas rozmów z handlowcem, który cały swój majątek zdobył na handlu tanim chińskim towarem, nie będzie łatwo przekonać go do słuszności polskiej oferty. Dlatego dużo łatwiej polskim firmom jest celować w rynek w Kenii, który regularnie handluje z krajami zachodniej Europy czy USA. Na tle takiej konkurencji polskie produkty są bardzo konkurencyjne cenowo. Należy wtedy przekonać Kenijczyków, że produkt czy usługa z Polski nie odstaje jakościowo, a nawet potrafi być bardziej korzystna. Dobra komunikacja i skuteczny marketing jest niezwykle istotny w osiągnięciu tego.

Jak wytłumaczono w poprzednich paragrafach, należy pamiętać, że handlując z Kenią, polscy eksporterzy konkurują mocno z towarami i usługami z krajów Zachodniej Europy, USA, Kanady, krajów Bliskiego Wschodu oraz krajów azjatyckich, przede wszystkim Chin. Dzięki zgromadzonemu doświadczeniu, biuro ZBH Nairobi przygotowało kilka rad dla polskich eksporterów, co może pomóc w zwiększeniu efektywności sprzedaży:

- 1. Komunikatory internetowe** – pisanie maili jest ważne, jednak większość Kenijczyków nie czyta regularnie maili, i najczęściej traktuje je do przesyłania ważnych dokumentów – broszury, oferty itp. Do negocjacji i rozmów biznesowych należy umawiać się poprzez komunikatory takie jak Skype czy Zoom & dalej utrzymywać kontakt poprzez czat komunikatora WhatsApp. Należy pamiętać, że Kenijczycy ufają tylko partnerom, z którymi utrzymują prawdziwe, bliskie stosunki - komunikatory pozwalają zbudować na odległość tę relację. Telefony również zaleca się wykonywać poprzez komunikator WhatsApp ze względu na niski koszt rozmów.
- 2. Broszury i oferty tylko w języku angielskim** – zdarza się, iż polscy eksporterzy wysyłają broszury wielojęzyczne. Bardzo źle się to czyta i jest to w Kenii spostrzegane jako pewne lenistwo w prezentacji. Często takie oferty będą ignorowane.
- 3. Stosuj język korzyści w swojej broszurze/ofercie** – oferty z Chin, USA czy z Niemiec zawierają często informacje dlaczego ich produkt/usługa jest właściwa dla Kenijczyków. Zadbaj o to, żeby twoja oferta też była napisana językiem korzyści dla partnera w Kenii.
- 4. Wykonaj adekwatne badanie rynku** – by móc właściwie stosować „język korzyści” w ofercie, należy lepiej zrozumieć rynek kraju. Nie trzeba znać szczegółowo np. charakterystyki danego sektora w Kenii, ale należy unikać błędów jak np. próba sprzedaży malin do Kenii, która sama eksportuje ten towar w dużych ilościach do Europy Zachodniej. Biuro PAIH w Nairobi służy pomocą w doradzeniu na ile Państwa produkty mogą być konkurencyjne w Kenii. Biuro ZBH Nairobi regularnie wykonuje analizy rynkowe.

Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii

5. **Szczera dyskusja nt. finansów** – wielokrotnie szczegóły finansowe transakcji nie są omawiane aż do samego końca wielomiesięcznych rozmów kiedy to okazuje się że nie stać partnera na produkt lub rozwiązanie z Polski. Nie marnujmy czasu swojego oraz potencjalnych partnerów. Dyskutujmy szczerze na ten temat na wczesnych etapach rozmów partnerskich.
6. **Instrumenty finansowe** – kredyty z lokalnych banków są często na poziomie 12-14%. Często nasz partner w Kenii potrzebuje pomocy w zdobyciu finansowania, aby zwiększyć ‚cashflow‘. Wsparcie w znalezieniu właściwych instrumentów finansowych może przyspieszyć transakcję handlową. Możemy zacząć od rozmowy z naszym bankiem w Polsce – który może posiadać dobre instrumenty finansowe w eksporcie do krajów obciążonych większym ryzykiem jak kraje afrykańskie.
7. **Szczera dyskusja nt. logistyki** – Afryka Wschodnia ma jeszcze słabo rozwiniętą kulturę prowadzenia efektywnej logistyki. Buduj silne partnerstwo na podstawie szczerych rozmów na temat tworzenia wydajnej i efektywnej polityki logistycznej w handlu z Kenią. Lepsza logistyka może doprowadzić do zwiększenia przewagi konkurencyjnej, dlatego tak ważnym jest, aby omówić partnerstwo w efektywnej logistyce. Dyskutuj otwarcie jaką ofertę najlepiej przygotować – przede wszystkim chodzi o rozważenie najlepszej opcji z Międzynarodowych Reguł Handlu – EXW, FOB, CIF, CFR, DDP, itp.
8. **„Afrykanizuj” swoją ofertę** – niezwykle ważnym jest, aby pokazać, że mamy produkt właściwy na rynek kenijski. Kenijczycy zwracają uwagę na to czy produkt dostosowany jest do rynku kenijskiego. Przykładem mogą być polskie kosmetyki lub kremy dostosowane do ciemnej skóry czy maszyny do produkcji łatwe w obsłudze i proste do naprawienia. Polskie firmy często przegrywają, ponieważ nie mają przygotowanego zaplecza serwisowego na miejscu. Dotyczy to również współpracy w zakresie marketingu. Usługi w tym obszarze są w Kenii bardzo drogie. Wiedza kenijskich firm marketingowych również znacznie odbiega od standardów europejskich. Kenijscy partnerzy mocno docenią współpracę z polskimi partnerami w obszarze strategii i wdrażania skutecznych rozwiązań marketingowych. Często polskie firmy nie muszą dokonywać znacznych zmian w swoich produktach, by były lepiej dostosowane pod klienta w Kenii. Przykładem może być np. otwarcie osobnej linii produkcji okien jednoszybowych do sprzedaży w Afryce, gdzie dla porównania w Europie takie okna są często dwu-lub trzyszybowe.

Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii

Biznes w Kenii jest mocno oparty na relacjach, a siła referencyjna działa w Kenii bardzo skutecznie. Często wysokiej rangi dyrektorzy są gotowi by się spotkać tylko dlatego, że produkty czy usługi Twojej firmy były zachwalane przez innych znanych im przedsiębiorców. Aby budować referencje w biznesie, należy zadbać o skuteczny networking w Kenii.

Wyszukiwanie partnerów biznesowych

W latach 2013-2018, Kenia przechodziła bardzo duże zmiany gospodarcze i wiele przedsiębiorców szukało nowych dostawców i nowych partnerów inwestycyjnych. Stąd do Kenii napłynęło dużo inwestycji z Niemiec, Francji, Danii, Holandii, Turcji czy nawet z Finlandii, która mocno zainwestowała we wdrażanie nowych technologii w Kenii.

Z racji tak dużej konkurencji polscy eksporterzy muszą często wykonać większy wysiłek, aby uzyskać zainteresowanie kenijskich importerów. Samo wysyłanie maili do potencjalnych kenijskich firm nie wystarczy. Trzeba trafić do właściwej osoby w firmie. Aby trafić do takiej osoby należy dużo rozmawiać z wieloma osobami otoczenia biznesu w Kenii. Jeśli już do takiej decyzyjnej osoby trafimy, należy mieć właściwą ofertę, aby potencjalnego partnera rzeczywiście zainteresować. W poprzednim rozdziale przedstawiliśmy rady, których należy się pilnować.

Networking

Świat biznesu w Kenii jest de facto mały. Często ma się odczucie, że każdy każdego zna. Większość przedsiębiorców to członkowie renomowanych klubów i organizacji biznesowych w Kenii. Kenijscy przedsiębiorcy bardzo udzielają się na spotkaniach klubowych. Mogą to być seminaria biznesowe organizowane przez izby lub też wydarzenia networkingowe zorganizowane przy okazji wydarzeń społecznych np. w swoim klubie golfowym. Ma to silny związek z przeszłością kolonialną, gdzie Brytyjczycy rozwijali swoje działalności poprzez silne powiązania z klubami biznesowymi. Z sukcesem też łączono biznes ze sportem, stąd tradycja robienia biznesu przy grze w golfa, oglądaniu wyścigów konnych czy meczu polo. Tradycje te zostały naturalnie przejęte przez nową afrykańską klasę biznesową.

Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii

Jak rozpocząć działania networkingowe w Kenii?

Przed przyjazdem na misję handlową do Kenii warto napisać do Izb Handlowych czy też Stowarzyszeń z prośbą o spotkanie. Podczas misji należy odbyć takie spotkanie w pierwszej kolejności. Pozwoli to na szybkie rozeznanie rynku, przede wszystkim – kto jest kim, które firmy w danym sektorze działają skutecznie i dlaczego. Następnie warto pytać się o konkretne kontakty. Kenijczycy są bardzo otwarci i z wielką przyjemnością podzielą się kontaktami jeżeli czują, że warto z Tobą współpracować.

Kanały skutecznego networkingu

ZBH Nairobi obserwując polskich eksporterów w Kenii zauważa, iż skupiają się oni tylko na sprzedaniu swoich produktów i usług, często próbując przekonać niedecyzyjną osobę. W Kenii są trzy bardzo skuteczne kanały budowania właściwych kontaktów.

1. Spotkanie z organizacjami takimi jak KEPASA (Kenya Private Sector Alliance) lub KAM (Kenya Association of Manufacturers). Organizacje te mają dużą liczbę członków i regularnie organizują wydarzenia biznesowe. Pracownicy tych organizacji mają szeroką wiedzę i kontakty.
2. Kluby golfowe to w Kenii tradycyjne miejsca spotkań klasy biznesowej. W Kenii popularne jest stwierdzenie „business with pleasure” – więc nie należy się dziwić, że potencjalny partner będzie od 7 rana na polu golfowym gdzie z partnerami czy klientami będzie podejmował decyzje przedsiębiorcze.
3. Jeśli jesteśmy w Kenii tylko kilka dni to należy je bardzo dobrze zaplanować. Jedno spotkanie z potencjalnymi partnerami nie wystarczy. Jeżeli spotkania idą w dobrym kierunku to warto zaproponować wyjście wieczorne z potencjalnym partnerem, zapraszając też innych mogących mieć wpływ na podejmowanie decyzji biznesowych. W Kenii dużo łatwiej buduje się zaufane relacje biznesowe przy tradycyjnym „nyama choma” – czyli w kenijskim pubie. Bardzo popularna jest również tzw. „koroga” – tradycja rozwinięta przez mniejszość hinduską w Kenii – łączącą kuchnię hinduską z kenijską tradycją gromadzenia się przy wspólnym okrągłym stole pod otwartym niebem.

Organizowanie misji handlowych do Kenii

Kenijczycy często podchodzą do spraw biznesowych z dużą dozą nieufności. Jest to często zakorzenione w negatywnych doświadczeniach z przeszłości, kiedy to np. złożono obietnicę, że towar jest najwyższej klasy a ostatecznie okazało się, że dany produkt nie jest dostosowany do warunków w Kenii. Dlatego Kenijczycy dziś kupują tylko produkty które widzą na własne oczy i sprawdzają ze wszystkich stron. Kenijczycy czują się też pewniejsi jeśli negocjują ceny tylko z osobami, które spotkali osobiście.

Źródło: na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii

Odwiedzenie Kenii jest niezwykle ważne aby nawiązać bezpośredni kontakt - w celu budowania zaufanych relacji. Jest jeszcze jeden bardzo istotny powód - niezależne od przeprowadzonego badania rynku online, dopóki sami nie doświadczymy realiów w Keni, nigdy nie będziemy wiedzieli na ile produkt jest dopasowany do krajów Afryki Wschodniej. ZBH Nairobi zauważyło, że polscy przedsiębiorcy podróżujący do Kenii, obserwując problemy i braki w pewnych sektorach, szybko dopasowują swoje produkty lub swoją ofertę, aby „językiem korzyści” trafić do potencjalnych kupców.

Przekonanie o skuteczności udziału w targach sektorowych nie jest do końca słuszne. Niewątpliwie potrafią być istotne, jednak dzisiaj targi to bardziej narzędzia do budowania relacji B2C, a nie B2B. W przeszłości, targi organizowano, aby rozwinąć lokalne kontakty. Dziś środowisko handlowe w Kenii się ustabilizowało i wiele Kenijczyków woli utrzymywać relacje międzynarodowe z partnerami, z którymi mają długoletnie doświadczenie pozytywnej i zaufanej współpracy.

Istotne aspekty kulturowe

Należy pamiętać, że Kenia jest niezwykle zdywersyfikowanym krajem pod wieloma względami, nie tylko kulturowymi. Różnice kulturowe, religijne czy społeczne są mocno odzwierciedlone w biznesie. Jest to widoczne nawet w bankowości, gdzie np. Izmailici czy muzulmanie pochodzenia hinduskiego najczęściej mają konta bankowe w Diamond Trust Bank. Istnieje też duże prawdopodobieństwo, że bogaci właściciele ziemscy z plemienia Kikuyu będą posiadali konta bankowe w Banku NCBA. W obu przypadkach powodem jest większe zaufanie do banku zarządzanego przez zarząd o podobnej kulturze. Czasem powodem jest zwykła wygoda w komunikacji - większe szanse, że bankier, będąc z tej samej grupy etnicznej, lepiej mnie zrozumie.

Stosunek kenijczyków do religii i etniczności

Pomimo tego, że Kenia przechodziła w swojej historii przez kryzysy związane z różnicami religijnymi czy etnicznymi to ogólnie Kenijczycy są niezwykle tolerancyjni i świadomi swojej historii oraz wielokulturowości kraju. Kenia posiada ponad 40 różnych plemion posiadających własną historię, tradycję i język. Niezwykle popularny jest język swahili – jako jeden język jednoczący wszystkich Kenijczyków. Wśród młodej populacji w Kenii, każdy powinien mówić biegle w języku angielskim i swahili, w tych językach naucza się w szkołach państwowych.

Źródło: Na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii.

Religia jest tematem podejmowanym w dyskusji bardzo często. Nie należy się dziwić, jeżeli Kenijczyk bezpośrednio zada nam pytanie: jaką wiarę wyznajesz? Wielu Kenijczyków jest bardzo wierząca. Tradycją w Kenii jest rozpoczynanie spotkania konferencyjnego modlitwą. Niezależnie czy ktoś jest wyznania chrześcijańskiego, muzułmańskiego, hinduskiego czy też jest ateistą. Wspólna modlitwa często jest traktowana jako instrument łączenia wszystkich zebranych na wspólnym posiedzeniu biznesowym.

Wpływy etniczne na rozwój przedsiębiorczości kraju

W Kenii żadne plemię nie ma większości. W świecie biznesu wszystkie plemiona i mniejszości narodowe wspólnie ze sobą prowadzą interesy gospodarcze. Klasa biznesowa kraju traktuje wielokulturowość jako siłę, a nie słabość. Na spotkaniach biznesowych można też czasem usłyszeć żarty dot. stereotypów w odniesieniu do różnych plemion. Żarty traktowane są pozytywnie i mają często za cel podkreślenie, chwalenie osoby z plemiona znanego z pewnych cech np. dobry krawiec z plemiona Luo lub dobry rzemieślnik z plemiona Kamba, znany ze swojej kultury tkania, itp.

Według ostatniego spisu ludności z 2019 r., główne grupy etniczne w Kenii w kolejności to: Kikuyu, Luhya, Kalenjin, Luo, Kamba, Somalijczycy, Kisii, Mijikenda, Meru, itd. Choć Masajowie to bardzo małe plemię, posiadają dość szczególny status w Kenii. Bardzo pokojowo nastawieni, Masaje to plemię wędrujące przy granicy między Kenią a Tanzanią. Masajowie często mogą podróżować między dwoma krajami bez specjalnych pozwoleń. Wiele Masajów nie jest spisana w ludności kraju.

W Kenii należy też zrozumieć silny wpływ kilku mniejszości narodowych na rozwój przedsiębiorczości kraju. Istnieją cztery odrębne mniejszości narodowe, które do dzisiejszego dnia mają silny wpływ na rozwój Kenii:

1. "Kenya Cowboys" lub KCs nazywana jest białą społecznością będącą pozostałością kolonialnej przeszłości. Po odzyskaniu niepodległości, Kenijczycy pozwolili wielu Brytyjczykom zostać w kraju. Kenia zawdzięcza Brytyjczykom zbudowanie przemysłu w kraju. Historycznie Kenia produkowała własne Land Roversy, materiały budowlane, cement czy stal. Przemysł produkcji cementu i stali dalej funkcjonuje, natomiast znaczna część przemysłu Kenii nie została zmodernizowana i często stała się mało konkurencyjna wobec produktów importowanych. Dzisiejsi KCs to najczęściej komercyjni rolnicy (przeważnie w okolicach miasta Nanyuki). Większość KCs mieszka w dzielnicy o nazwie Karen koło Nairobi. W znacznej części kontrolują turystykę w kraju, szczególnie opartą na parkach narodowych lub innych zasoby naturalnych Kenii.

Źródło: Na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii.

2. Hindusi przybyli do Kenii w pierwszej połowie XX wieku, sprowadzeni przez brytyjskich kolonizatorów. Historycznie spełniali dwie role: pomoc przemysłowa pochodziła najczęściej od hindusów przybywających ze stanu Punjab z Indii. Jednak znaczna większość pochodzi ze stanu Gujarat (w Indiach) i do Kenii przybyli aby otwierać centra handlowe w nowo założonych miastach. Hindusi są najbogatszym społeczeństwem w Kenii. Często przejmowali gałęzie przemysłu, które wielu Brytyjczyków zostawiła lub sprzedała. Hindusi dzielą się na różne podgrupy. „Shah-owie” i „Patel-owie” to m.in. słynne rody hinduskie cieszące się popularnością w Kenii jako duzi inwestorzy w kraju. Szczególną sławą cieszą się Ismailowie, czyli hinduska grupa społeczna wyznania muzułmańskiego. Uważani są za najbardziej wykształcone społeczeństwo w Kenii. Lider Ismailów - Aga Khan IV, z siedzibą w Szwajcarii, a teraz też w Portugalii, jest największym inwestorem w całej Afryce Wschodniej. Właściciel grupy Aga Khan Development Network – posiada w Kenii grupę medialną (telewizja, prasa, radio), bank, firmę ubezpieczeniową, sieć szkół prywatnych, uniwersytet, szpitali, itd.
3. Trzecia wpływowa mniejszość to Somalijczycy. Wschodnia granica Kenii przecina historyczne ziemie Somalijczyków, gdzie duża część z nich znalazła się po stronie Kenii. Somalijczycy znani są w Kenii ze swojej przedsiębiorczości. Żeby wypracować sobie przewagę konkurencyjną, Somalijczycy stworzyli własny system bankowości, gdzie pożyczano sobie nawzajem pieniądze do inwestowania bez stosowania zasady stopy procentowej. Najstarsi członkowie klanów somalijskich mieli za zadanie pilnować kto komu jest winny oraz jak dużo, dzięki temu zawsze wywiązywano się z długów. Pozwoliło to Somalijczykom szybko zbudować kapitał, który posłużył do inwestowania w Kenii. Dziś Somalijczycy to najczęściej właściciele największych firm deweloperskich w kraju. Ciekawością może być też fakt, że są m.in. największymi handlowcami mleka w proszku w Kenii. Znaczna część mleka w proszku importowana jest do Kenii z Polski przez kenijskich Somalijczyków.
4. Czwartą grupę trudno nazwać mniejszością narodową. Są największym plemieniem w Kenii i są znani jako Kikuyu. Pierwszy prezydent Kenii Jomo Kenyatta pochodzi właśnie z plemienia Kikuyu. Kikuyu znajduje się na terenie na północ od stolicy kraju. Brytyjscy kolonizatorzy jako pierwsi odkryli przedsiębiorczość Kikuyu. To właśnie Kikuyu jako główne plemię wynegocjowało z „koroną brytyjską” swoją niepodległość. Mniej za sprawą walk niepodległościowych, bardziej dzięki swoim talentem do negocjacji i dyplomacji. I to właśnie Kikuyu wynegocjowało największe dla siebie posiadłości ziemskie po kolonizatorach brytyjskich.

Źródło: Na podstawie wieloletniego doświadczenia pracowników ZBH Nairobi w Kenii.

Rozdział 5: Ekspansja na rynek Wybrzeża Kości Słoniowej

Wybrzeże Kości Słoniowej to zarówno największa, jak i najbardziej dynamicznie rozwijająca się gospodarka Afryki Zachodniej. Stanowi 36% PKB Unii Gospodarczej i Walutowej Afryki Zachodniej.

Międzynarodowy Fundusz Walutowy przewiduje 7,5% wzrostu PKB na nadchodzące lata dla WKS. Gospodarka Wybrzeża Kości Słoniowej jest również najbardziej zróżnicowaną w regionie. Sektor rolny pozostaje ważny (wiodący na świecie eksporter kakao i orzechów nerkowca, drugi co do wielkości port tuńczyka na świecie, wiodący afrykański eksporter gumy/kauczuku naturalnego itp.) i generuje 28% PKB. Przemysł stanowi obecnie 25% PKB dzięki regularnym inwestycjom lokalnym i zagranicznym w ostatnich latach (rafineria, energia, cement, tworzywa sztuczne, przetwórstwo rolne itp.). Wreszcie sektor usług stanowi 47% PKB i nadal się rozwija.

Wybrzeże Kości Słoniowej ma silną pozycję w całym regionie, które zawdzięcza infrastrukturze logistycznej (lotnisko, drugi największy na wybrzeżu Atlantyku port - po Lagos, linia kolejowa łącząca kraj z innymi rynkami regionu). Również istotną rolę ma polepszające się otoczenie biznesowe (Wybrzeże Kości Słoniowej zajmuje 122. miejsce na 190 krajów w rankingu Doing Business Banku Światowego) oraz dobre połączenia międzynarodowe (trzy połączenia z Paryżem, 1 dzienne połączenie z Brukselą, 3 razy w tygodniu z Lizboną, 1 dziennie z Dubajem i Sztambułem).

Źródło: Wiedza własna kierownika ZBH Abidżan



Wybrzeże Kości Słoniowej jest postrzegane przez coraz większą liczbę zagranicznych firm jako brama do ich rozwoju w Afryce Zachodniej. Francja zajmuje ważne miejsce w gospodarce Wybrzeża Kości Słoniowej. Jest drugim co do wielkości dostawcą w kraju, po Chinach. Jest wiodącym inwestorem zagranicznym z blisko 1000 francuskich spółek, w tym 200 francuskich spółek zależnych, które stanowią prawie 50% dochodów podatkowych państwa. Pomimo coraz bardziej konkurencyjnego otoczenia, francuskie firmy pozostają wysoko cenione ze względu na ich wiedzę fachową, zdolność do adaptacji, organizację transferu wiedzy i umiejętności oferować finansowanie.

Przygotowanie oferty handlowej

Językiem biznesu jest język francuski. Język angielski jest używany przez niektórych menedżerów i dyrektorów. Przygotowując ofertę dla kontrahenta z WKS należy pamiętać, iż niektóre importowane produkty podlegają cłu. To ma ostateczny wpływ na proponowane ceny produktów. System celny WKS jest identyczny dla wszystkich krajów należących do WAEMU (West African Economic and Monetary Union). Wprowadzono systemu TEC (Wspólna Taryfa Celna) dla 15 krajów regionu. System TEC opiera się na kategoryzacji, gdzie można wyróżnić kategorie ceł i podatków stałych oraz ceł i podatków tymczasowych.

Niezbędnymi dokumentami dla importera, celem rozpoczęcia procedury są:

- faktura handlowa (szczegóły towaru, cena FOB, koszt ubezpieczenia, koszt transportu),
- certyfikat EUR1 dla produktów pochodzących z Unii Europejskiej,
- świadectwo pochodzenia dla krajów trzecich.

Mając powyższe na uwadze należy przygotować:

- ofertę w języku francuskim na podstawie cen CIF Abidżan,
- katalog produktów wraz z opisami w języku francuskim,
- plan wsparcia marketingowego.

Źródło: Wiedza własna kierownika ZBH Abidżan

Konkurencyjność polskich towarów

Ceny importowanych do WKS towarów są obciążone różnymi opłatami, zarówno celnymi, jak i wspólnotowymi.

Można wyróżnić pięć głównych poziomów taryfy celnej, w wysokości jak poniżej:

0% - dla istotnych & niezbędnych dóbr społecznych - wyczerpująca lista do wglądu

5% - dla dóbr pierwszej potrzeby, podstawowych surowców, dóbr inwestycyjnych

10 % - dla nakładów i produktów pośrednich

20% - dla końcowych towarów konsumpcyjnych i innych produktów nieujętych gdzie indziej

35% - dla określonych towarów istotnych dla rozwoju gospodarczego

Zatem cena końcowa będzie odgrywała bardzo ważną rolę w ostatecznej ofercie. To że koszty wytwarzania produktów w Polsce mogą być nieco mniejsze niż u naszych konkurentów unijnych nie oznacza, że ostatecznie nasza oferta jest tańsza. Takie kwestie jak umiejętność zorganizowania szybszego i tańszego transportu dostarczenia towaru może mieć ogromne znaczenie.

Dystrybutorzy doceniają wsparcie w formie szkoleń nt. produktów, komunikacji marketingowej czy pomocy technicznej. Zaleca się utrzymywanie regularnych i ciągłych relacji z danym partnerem.

Wreszcie, bardzo ważnym komponentem oferty jest forma i okres płatności. Klient, który ma 60 dni terminu płatności za dostarczony towar może nie być zainteresowany ofertą tańszą gdzie istnieje konieczność uiszczenia zapłaty przy zamówieniu. Warto tym wiedzieć konstruując ofertę.

Źródło: Wiedza własna kierownika ZBH Abidżan

Networking w WKS

Wspomnieliśmy, iż WKS jest ważnym centrum gospodarczym w Afryce Zachodniej. Z tego tytułu odbywają się tu liczne fora, seminaria i inne spotkania biznesowe (niekiedy targi), które zaleca się odwiedzić.

Często wydarzenia są zorganizowane m.in. przez Afrykański Bank Rozwoju z siedzibą w Abidżanie, przez Izbę Handlowo-Przemysłową WKS czy Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi WKS (np. SARA – największe targi rolnicze).

Na tego typu wydarzeniach istnieje możliwość wykupienia tzw. pakietu B2B - organizatorzy zajmą się wówczas umawianiem spotkań według wskazanych kryteriów. W ten sposób można pozyskać bardzo wartościowe kontakty, które można dalej wykorzystać do celów biznesowych.

Misje handlowe do WKS

Misje gospodarcze są jednym z najważniejszych elementów w strategii ekspansji do WKS - pozwalają poznać kraj, ludzi, obyczaje a przede wszystkim to jak funkcjonuje biznes & kim są najważniejsi gracze danego sektora.



Źródło: Wiedza własna kierownika ZBH Abidżan

Istotne elementy kultury

Wybrzeże Kości Słoniowej ma 24,3 mln. mieszkańców. Populacja ta jest nierównomiernie rozłożona, przy szczególnie dużej koncentracji ludności w Abidżanie, stolicy gospodarczej (5 milionów mieszkańców). Abidżan jest zatem drugą metropolią Afryki Zachodniej.

Obywatel Wybrzeża Kości Słoniowej jest bardzo gościnnie. Jednak w rozmowach biznesowych zaleca się używanie formalnego języka oraz uszanowanie lokalnej kultury. Nie należy się zdziwić słysząc osobiste anegdoty lub pytania dotyczące rodziny. Kultura afrykańska kładzie bardzo duży nacisk na relacje rodzinne i jest to często widoczne również w relacjach biznesowych.

„Powiedz mi, co masz na sobie, powiem ci, kim jesteś”. Z tego powiedzenia zapamiętać należy, że ubiór jest bardzo ważny podczas spotkań biznesowych w WKS. Powinien to być strój formalny. Jest to zalecane na wszystkich spotkaniach biznesowych, w szczególności z biurami rządowymi.

Należy zawsze podziękować za zaproszenie. Brak uznania jest źle odbierany.

Hierarchia ma bardzo duże znaczenie - co oznacza, że jeśli zapowiemy się jako sprzedawca, zostaniemy przyjęci przez sprzedawcę. Jeśli zapowiemy się jako dyrektor/menadżer, zostaniemy przyjęci przez dyrektora. Spotkanie często zaczynamy od formuły „small talk” (docenienie gościnności, pytaniami o stan zdrowia rozmówcy i jego rodziny).

Zdecydowanie zalecamy aby układając grafik spotkań wziąć pod uwagę możliwe opóźnienia spowodowane licznymi utrudnieniami na drodze (korki na ulicach Abidżanu są bardzo powszechne). Odwoływanie spotkań na ostatnią chwilę nie jest rzeczą dobrze widzianą - byłoby uważane za brak uprzejmości.

W rozmowach innych niż biznesowe zaleca się wyrażanie wyłącznie pozytywnych opinii (zdecydowanie nie należy krytykować sytuacji kraju). Dobrze widziane jest również wykazywanie zainteresowania sprawami codziennego życia na Wybrzeżu Kości Słoniowej.

Pojęcie czasu na Wybrzeżu Kości Słoniowej różni się od standardów polskich. Dlatego zalecane jest skontaktowanie się dzień wcześniej lub z samego rana z osobą, z którą umówiono się na spotkanie - w celu potwierdzenia godziny lub aby upewnić się, że rozmówca jest już w biurze, że przejechał przez korki i jest gotowy nas przyjąć.

Źródło: Wiedza własna kierownika ZBH Abidżan

Zasadniczo opóźnienie to lokalny zwyczaj, więc naucz się być cierpliwym.

Na rozmowę zabierz broszurę marketingową. Bądź konkretny. Pokaż wyraźnie swojemu rozmówcy, co może zyskać dzięki Twojemu produktowi, ofercie. Podczas kontaktów zawodowych i osobistych bardzo ważne jest, aby zawsze mieć wizytówki - ich wymiana jest częścią spotkań. Łatwo rozpoznasz nazwisko swojego rozmówcy - tutaj nazwisko jest zapisane zawsze dużymi literami.

Lunch jest często formą posiłku biznesowego. Rachunek jest płacony przez osobę, która zaoferowała posiłek.



Źródło: Wiedza własna kierownika ZBH Abidżan

ZASTRZEŻENIE

Powyższy materiał jest chroniony prawami autorskimi, które przysługują Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu S.A. („PAIH”) i można go wykorzystywać w sposób dozwolony przez przepisy ustawy z dnia 4 lutego 1994 r. o prawie autorskim i prawach pokrewnych (t.j. Dz. U. z 2019, poz. 1231), ale jedynie w celach niekomercyjnych (tj. na użytek własny). Nie jest dozwolone komercyjne wykorzystanie przekazywanych treści. Ponadto, materiał ten można wykorzystać, jeżeli przepisy lub zgoda uprawnionego zakładają, że wykorzystanie w celach niekomercyjnych nie wymaga pozwolenia ze strony uprawnionego. Dla innych sposobów wykorzystania materiału niezbędne jest uzyskanie pozwolenia od uprawnionego z tytułu autorskich praw majątkowych. PAIH nie ponosi odpowiedzialności z tytułu jakiegokolwiek szkody bezpośredniej lub pośredniej jakiegokolwiek rodzaju, w tym szkody za utratę zysków, wynikłej z całkowitego lub częściowego wykorzystania informacji udostępnionych przez PAIH w niniejszym materiale. W związku z tym, każdy odbiorca tych informacji powinien sprawdzić przydatność i poprawność wyżej wymienionych informacji zgodnie z ich przeznaczeniem i korzystać z tych informacji na własną odpowiedzialność. PAIH oraz jej pracownicy nie ponoszą w żadnym wypadku odpowiedzialności za jakąkolwiek decyzję lub działanie podjęte w oparciu o wyżej wymienione informacje, ani za jakiegokolwiek konsekwencje wynikające z decyzji podjętych w oparciu o te informacje.

Polska Agencja Inwestycji i Handlu S.A.

ul. Krucza 50
00-025 Warszawa

NIP: 526-030-01-67

KRS: 0000109815

Kontakt:

Serwis PAIH24: +48 22 334 99 55

Kontakt PAIH24: paih24@paih.gov.pl



Polska Agencja
Inwestycji i Handlu
Grupa PFR

