



## Agencja Rozwoju Pomorza S.A.



### RYNEK ZEA

#### Branża odzieżowa



Listopad 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. dla pomorskiego producenta odzieży dla dzieci.

## Spis treści

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. CHARAKTERYSTYKA PRZEDSIĘBIORSTWA.....</b>                                  | <b>3</b>  |
| 1.1 Opis przedsiębiorstwa .....  | 3         |
| <b>2. CHARAKTERYSTYKA RYNKU ZEA .....</b>  | <b>4</b>  |
| 2.1 Najważniejsze dane makroekonomiczne .....                                    | 4         |
| 2.2 Wymiana handlowa .....   | 11        |
| 2.3 Rynek odzieży dla dzieci w ZEA .....   | 14        |
| <b>3. ANALIZA MOŻLIWOŚCI SPRZEDAŻY PRZEZ PRZEDSIĘBIORSTWO NA RYNEK ZEA .....</b> | <b>17</b> |
| 3.1 Ocena łatwości prowadzenia działalności na rynku ZEA .....                   | 17        |
| 3.2 Analiza SWOT .....   | 19        |
| 3.3 Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku ZEA .....                   | 20        |
| 3.4 Analiza konkurencji.....   | 21        |
| 3.5 Analiza sposobów wejścia na rynek i kanałów sprzedaży.....                   | 22        |
| 3.6 Analiza nabywców .....   | 28        |
| 3.7 Potencjalne lokalizacje geograficzne .....                                   | 30        |
| 3.8 Działania marketingowe i promocyjne .....                                    | 31        |
| 3.8.1 Informacje ogólne .....  | 31        |
| 3.8.2 Rekomendacje .....   | 34        |
| 3.9 Regulacje prawne .....   | 37        |
| 3.10 Bariery formalne i nieformalne.....   | 39        |
| 3.11 Ocena środowiska otoczenia biznesu.....                                     | 39        |
| 3.12 Rekomendowane wydarzenia gospodarcze .....                                  | 43        |
| 3.13 Normy kulturowe i negocjacje .....  | 45        |
| 3.14 Rozwiązywanie konfliktów .....  | 50        |
| <b>4. SPIS TABEL I RYSUNKÓW.....</b>   | <b>54</b> |

# 1. Charakterystyka przedsiębiorstwa

## 1.1 Opis przedsiębiorstwa

Przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją i sprzedażą ubrań dla dzieci, głównie w wieku od 12 miesięcy do 4 lat. Ubranka sprzedawane są nie tylko w Polsce, ponieważ od 2018 roku prowadzony jest ich eksport.

W portfolio przedsiębiorstwa znajdują się następujące kategorie produktów:

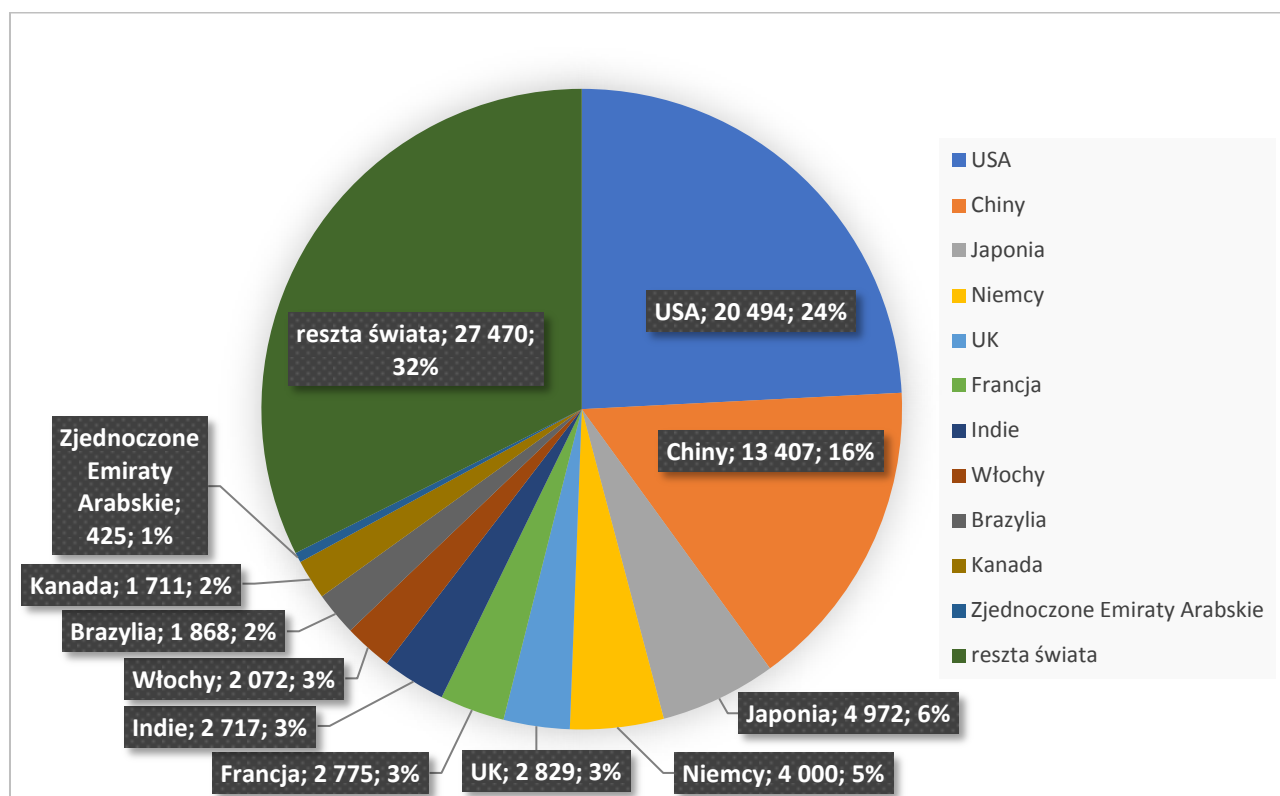
- bluzy,
- body,
- bomberki,
- czapki,
- kombinezony,
- rompery,
- spodenki,
- spodnie i legginsy,
- sukienki,
- t-shirty,
- opaski.

## 2. Charakterystyka rynku ZEA

### 2.1 Najważniejsze dane makroekonomiczne

**Zjednoczone Emiraty Arabskie** to państwo arabskie zlokalizowane na Bliskim Wschodzie, składające się z siedmiu emiratów: Abu Zabi, Dubaj, Szardża, Adżman, Umm al-Kajwajn, Ras al-Chajma i Fudżajra. To kraj o PKB wynoszącym 425 mld dolarów (dla porównania – polskie PKB to 586 mld dolarów), jednakże o bardzo wysokim PKB per capita – na poziomie 40 tys. dolarów (w Polsce – 15 tys. dolarów). Prognozuje się, że w 2024 roku PKB Zjednoczonych Emiratów Arabskich sięgnie 538 mld dolarów, a PKB per capita – 43 tys. dolarów na mieszkańca.

Rysunek 1 Struktura światowego PKB w 2018 roku [mld USD]

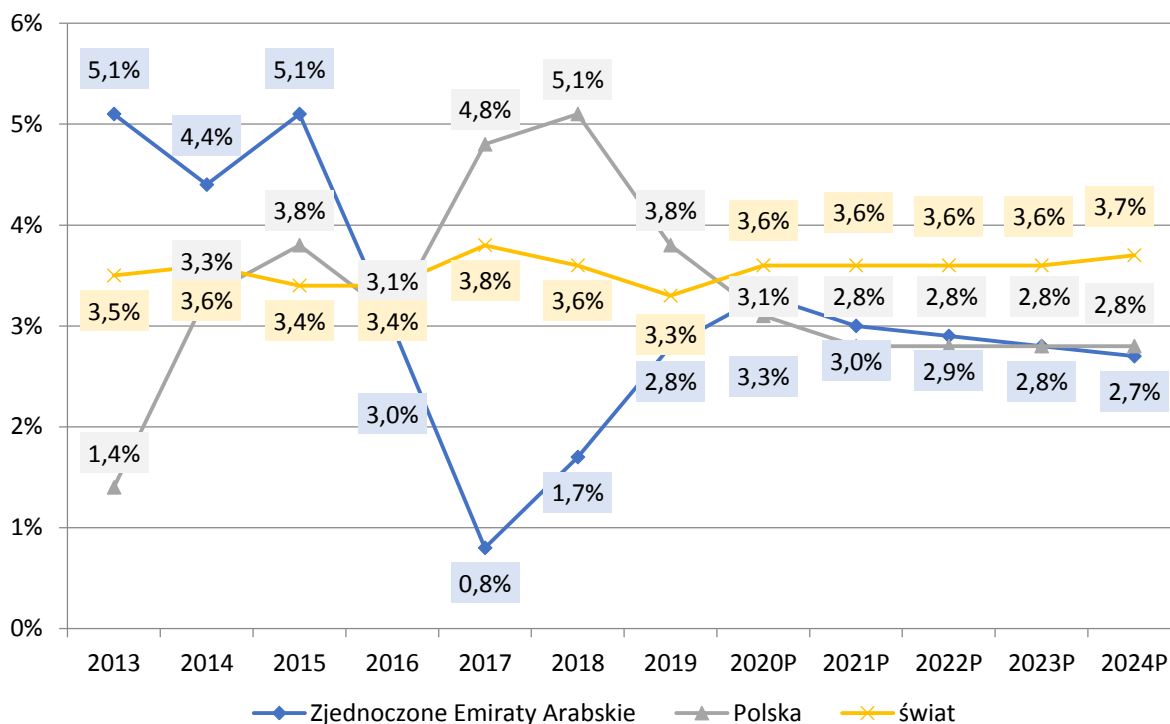


Źródło: International Monetary Fund

Średnia dynamika PKB Zjednoczonych Emiratów Arabskich w latach 2013-2018 wynosiła 3,4%, jednakże notowała znaczne wahania – w latach 2013-2015 była pow. 4-5% by w 2016 roku spaść do 0,8%. Prognozowana dynamika dla kolejnych lat (2020-2024) to 2,9%.



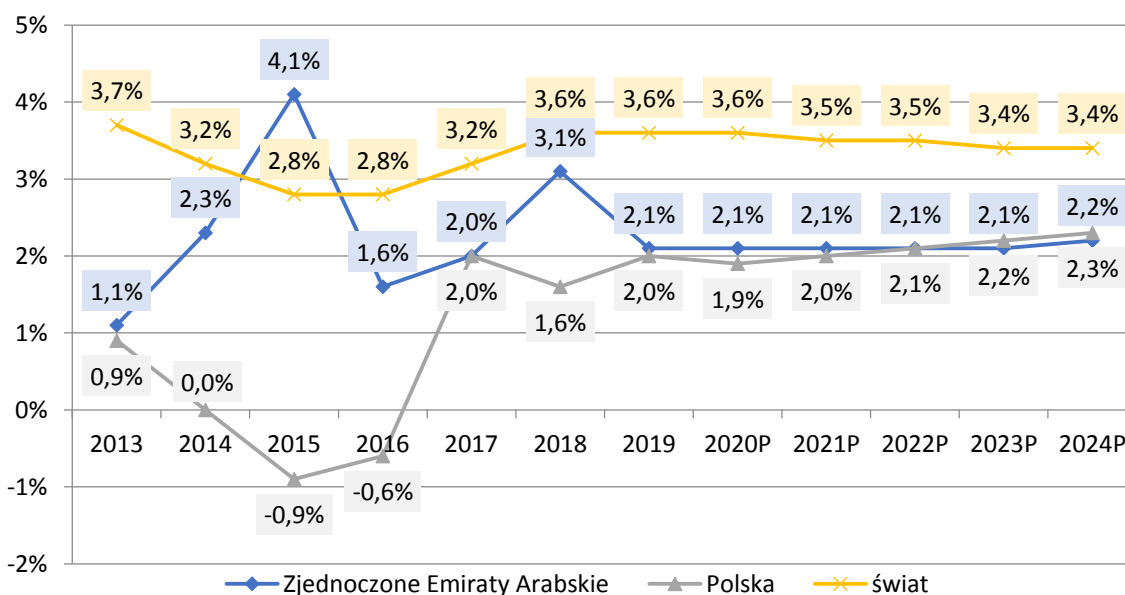
Rysunek 2 Dynamika PKB Zjednoczonych Emiratów Arabskich [%]



Źródło: International Monetary Fund

Inflacja w Zjednoczonych Emiratach Arabskich utrzymuje się na bezpiecznym poziomie w granicach inflacji pełzającej – w 2018 roku jej poziom sięgał 3,1%. Prognozuje się, że w kolejnych latach inflacja w ZEA oscylować będzie w okolicach wartości 2,1%.

Rysunek 3 Inflacja Zjednoczonych Emiratów Arabskich [%]

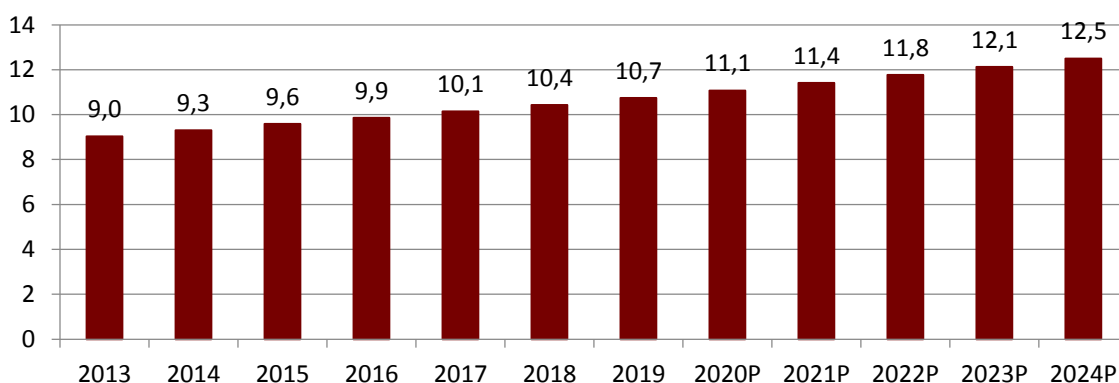


Źródło: International Monetary Fund

W Zjednoczonych Emiratach Arabskich mieszka ponad 10 mln ludzi. Z makroekonomicznego punktu widzenia parametr ten należy ocenić negatywnie. Świadczy on bowiem o mniejszej potencjalnej chłonności rynku, w porównaniu na przykład do rynku Polski (ponad 38 mln ludzi). Można jednak przypuszczać, iż parametr ten nie będzie odgrywał decydującej roli. Zdecydowanie istotniejszy jest fakt, iż populacja tego kraju bardzo dynamicznie rośnie – średnioroczny wzrost liczby ludności w latach 2013-2018 wynosił 2,9%, dla lat 2020-2024 prognozowany jest na poziomie 3,1%. W 2024 roku w ZEA ma mieszkać 12,5 mln ludzi. Dla pełnego zrozumienia sytuacji makroekonomicznej i demograficznej kraju niezbędne jest podkreślenie unikatowej w skali globalnej dynamiki wzrostu populacji w długim okresie. W latach 1975 do 2018 roku liczba ludności ZEA wzrosła bowiem z ok. 550 000 osób do wspomnianych ok. 10 mln osób.<sup>1</sup>

W przypadku produktów firmy to właśnie dynamika wzrostu populacji i liczba nowo narodzonych dzieci odgrywają kluczową rolę w zakresie oceny przyszłego potencjału rynkowego. Względem parametru dynamiki wzrostu liczebności populacji ZEA zajmuje wysoką 97. pozycję w światowym rankingu z wartością wzrostu pomiędzy rokiem 2018, a 2017 wynoszącą 1,5%. Dla porównania Szwecja zajmuje 122. pozycję z wartością 1,2%, Norwegia 167. z dynamiką 0,7%, Stany Zjednoczone 174. przy wskaźniku 0,62%, zaś Polska 233. przy wartości 0,01%. Analizując średnią arytmetyczną dynamiki wzrostu populacji w latach 2008-2018 powyższa zależność jest jeszcze mocniej widoczna i świadczy o potencjale rynku ZEA. Populacja tego kraju w analizowanym okresie rosła średnio o 4,05% w skali roku, podczas gdy dla Norwegii, Szwecji, Stanów Zjednoczonych i Polski były to kolejno wartości 1,1%, 0,97%, 0,75% i -0,03%.<sup>2</sup>

**Rysunek 4** Ludności w Zjednoczonych Emiratach Arabskich [mln os.]



Źródło: International Monetary Fund

<sup>1</sup> United Arab Emirates- Economic, Social and Institutional Analysis, Emyprean Advisory, 2019

<sup>2</sup> World Development Indicators Statistical Tables, World Bank, Population annual growth.

Warto zauważyć, iż wskaźniki dotyczące parametru populacji o ile prezentują istotny punkt oceny rynku ZEA (najbardziej całościowe i kompleksowe spojrzenie), z racji swojej konstrukcji prowadzą do pewnego zniekształcenia obrazu. Wielkość populacji i jej dynamika obejmują bowiem zarówno dane dotyczące nowych urodzeń, jak również liczby zgonów, czy migracji.

Chcąc przedstawić parametr demograficzny możliwie najbardziej skorelowany z popytem na produkty firmy warto rozważyć wskaźnik dotyczący nowonarodzonych dzieci. Wskaźnik żywych urodzeń na 1 000 osób informuje o stopie potencjalnego, rocznego wzrostu popytu na ubranka dziecięce. W zestawieniu z liczebnością populacji pokazuje zaś łączny popyt wewnętrzny na tego rodzaju produkty. Ze względu na zdefiniowanie grupy docelowej dla produktów firmy należy pamiętać, iż estymując popyt w roku  $n$ , należy rozpatrywać dane z roku  $n-1$ , gdyż produkty kierowane są do dzieci nie młodszych niż 12 m-cy.

**Tabela 1 Wskaźnik urodzeń żywych na 1 000 osób (ocena długookresowa)**

| Kraj\Rok                            | 1960      | 1970      | 1980      | 1990      | 2000      | 2010      | 2017      | Średnia (1960-2017) |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| Oman                                | 49        | 48        | 50        | 38        | 24        | 22        | 20        | 37                  |
| Arabia Saudyjska                    | 48        | 47        | 44        | 36        | 26        | 22        | 18        | 35                  |
| Maroko                              | 51        | 43        | 38        | 29        | 22        | 21        | 19        | 32                  |
| Liban                               | 38        | 32        | 29        | 27        | 21        | 16        | 18        | 26                  |
| <b>Zjednoczone Emiraty Arabskie</b> | <b>47</b> | <b>37</b> | <b>30</b> | <b>26</b> | <b>16</b> | <b>12</b> | <b>10</b> | <b>26</b>           |
| Chiny                               | 21        | 33        | 18        | 21        | 14        | 12        | 12        | 21                  |
| Korea Południowa                    | 42        | 31        | 23        | 15        | 13        | 9         | 7         | 19                  |
| Nowa Zelandia                       | 27        | 22        | 16        | 18        | 15        | 15        | 12        | 17                  |
| Stany Zjednoczone                   | 24        | 18        | 16        | 17        | 14        | 13        | 12        | 16                  |
| Polska                              | 23        | 17        | 20        | 14        | 10        | 11        | 11        | 15                  |
| Francja                             | 19        | 17        | 14        | 13        | 13        | 13        | 11        | 14                  |
| Rosja                               | 24        | 15        | 16        | 13        | 9         | 13        | 13        | 14                  |
| Norwegia                            | 17        | 17        | 13        | 14        | 13        | 13        | 11        | 14                  |
| Hiszpania                           | 22        | 20        | 15        | 10        | 10        | 10        | 8         | 14                  |
| Ukraina                             | 21        | 15        | 15        | 13        | 8         | 11        | 9         | 13                  |
| Czechy                              | 13        | 15        | 15        | 13        | 9         | 11        | 11        | 13                  |
| Szwecja                             | 14        | 14        | 12        | 15        | 10        | 12        | 12        | 12                  |
| Japonia                             | 17        | 19        | 14        | 10        | 9         | 9         | 8         | 12                  |
| Włochy                              | 18        | 17        | 11        | 10        | 10        | 10        | 8         | 12                  |
| Niemcy                              | 17        | 13        | 11        | 11        | 9         | 8         | 10        | 11                  |

Źródło: World Development Indicators Statistical Tables, World Bank, Population annual growth.



Dane przedstawione na powyższych wykresie jasno prezentują ponadprzeciętnie wysoką średnią wartość wskaźnika nowonarodzonych dzieci na 1000 osób w badanych latach 1960-2017 w Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Warto zwrócić uwagę, iż dla każdego z zaprezentowanych państw wartość ta charakteryzuje się tendencją spadkową co jest typowe dla badanej grupy państw. Istotnym jest również fakt, iż wysoka pozycja ZEA w głównej mierze wynika z wysokich wartości odnotowywanych w początkowych dziesięcioleciach badanego okresu. Silną tendencje spadkową wskaźnika w przypadku ZEA potwierdza również fakt, iż spośród badanych państw to właśnie w ZEA wskaźnik ten uległ największemu, względnemu spadkowi.

**Tabela 2 Spadek wskaźnik urodzeń żywych na 1 000 osób w latach 1960-2017**

| Kraj\Rok                            | Spadek wskaźnika (1960-2017) |
|-------------------------------------|------------------------------|
| Szwecja                             | -2,20                        |
| Czechy                              | -2,60                        |
| Norwegia                            | -6,60                        |
| Francja                             | -7,30                        |
| Niemcy                              | -7,80                        |
| Chiny                               | -8,43                        |
| Japonia                             | -9,70                        |
| Włochy                              | -10,50                       |
| Rosja                               | -10,89                       |
| Ukraina                             | -11,61                       |
| Stany Zjednoczone                   | -11,90                       |
| Polska                              | -12,00                       |
| Hiszpania                           | -13,30                       |
| Nowa Zelandia                       | -14,07                       |
| Liban                               | -20,70                       |
| Arabia Saudyjska                    | -29,26                       |
| Oman                                | -29,56                       |
| Maroko                              | -31,58                       |
| Korea Południowa                    | -35,28                       |
| <b>Zjednoczone Emiraty Arabskie</b> | <b>-36,81</b>                |

Źródło: World Development Indicators Statistical Tables, World Bank, Population annual growth.



O ile powyższe dane wydają się świadczyć o relatywnie niekorzystnej charakterystyce rynku ZEA jest to wyłącznie pozorna ocena. Zaprezentowane statystyki pokazują bowiem, iż ZEA przeszły typową transformację do statusu kraju rozwiniętego. Obecnie są oceniane jako państwo o statusie kraju bardzo wysoko rozwiniętego. Powyższą tezę i jednocześnie pozytywną ocenę popytu/demografii ZEA potwierdza analiza wskaźnika urodzeń żywych na 1 000 osób w ujęciu ostatnich lat.

**Tabela 3 Wskaźnik urodzeń żywych na 1 000 osób w latach 2007-2017**

| Kraj\Rok                            | 2007      | 2008      | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      | 2015      | 2016      | 2017      | Średnia (2007-2017) |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------------------|
| Oman                                | 22        | 22        | 22        | 22        | 22        | 21        | 21        | 21        | 21        | 20        | 20        | 21                  |
| Arabia Saudyjska                    | 23        | 23        | 23        | 22        | 22        | 21        | 21        | 20        | 19        | 19        | 18        | 21                  |
| Maroko                              | 21        | 21        | 21        | 21        | 21        | 21        | 21        | 21        | 20        | 20        | 19        | 21                  |
| Liban                               | 16        | 16        | 16        | 16        | 17        | 17        | 17        | 18        | 18        | 18        | 18        | 17                  |
| Nowa Zelandia                       | 15        | 15        | 15        | 15        | 14        | 14        | 13        | 13        | 13        | 13        | 12        | 14                  |
| Stany Zjednoczone                   | 14        | 14        | 14        | 13        | 13        | 13        | 12        | 13        | 12        | 12        | 12        | 13                  |
| Rosja                               | 11        | 12        | 12        | 13        | 13        | 13        | 13        | 13        | 13        | 13        | 13        | 13                  |
| Francja                             | 13        | 13        | 13        | 13        | 13        | 13        | 12        | 12        | 12        | 12        | 11        | 12                  |
| Chiny                               | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 13        | 12        | 12                  |
| Norwegia                            | 12        | 13        | 13        | 13        | 12        | 12        | 12        | 12        | 11        | 11        | 11        | 12                  |
| Szwecja                             | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12        | 12                  |
| <b>Zjednoczone Emiraty Arabskie</b> | <b>13</b> | <b>13</b> | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>12</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>11</b> | <b>10</b> | <b>12</b>           |
| Czechy                              | 11        | 12        | 11        | 11        | 10        | 10        | 10        | 10        | 11        | 11        | 11        | 11                  |
| Ukraina                             | 10        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 11        | 10        | 9         | 11                  |
| Polska                              | 10        | 11        | 11        | 11        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 11        | 10                  |
| Hiszpania                           | 11        | 11        | 11        | 10        | 10        | 10        | 9         | 9         | 9         | 9         | 8         | 10                  |
| Korea Południowa                    | 10        | 9         | 9         | 9         | 9         | 10        | 9         | 9         | 9         | 8         | 7         | 9                   |
| Włochy                              | 10        | 10        | 10        | 10        | 9         | 9         | 9         | 8         | 8         | 8         | 8         | 9                   |
| Niemcy                              | 8         | 8         | 8         | 8         | 8         | 8         | 9         | 9         | 9         | 10        | 10        | 9                   |
| Japonia                             | 9         | 9         | 9         | 9         | 8         | 8         | 8         | 8         | 8         | 8         | 8         | 8                   |

Źródło: World Development Indicators Statistical Tables, World Bank, Population annual growth.

W powyższym zestawieniu widać, iż ZEA obecnie odznacza się charakterystycznym dla krajów rozwiniętych wskaźnikiem urodzeń. Z perspektywy popytu na produkty firmy szczególnie istotna jest

liczba nowonarodzonych dzieci, która jest bezpośrednio skorelowana z liczbą konsumentów dla produktów firmy. Poniżej przedstawiono przedmiotową statystykę.

**Tabela 4 Liczba narodzin ZEA 2017-2018 z podziałem na emiraty**

| Emirate         | łącznie       | Razem         |               | Obcokrajowcy  |               |               | Obywatele     |               |               |
|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                 |               | Dziewczęta    | Chłopcy       | Razem         | Dziewczęta    | Chłopcy       | Razem         | Dziewczęta    | Chłopcy       |
| <b>2017</b>     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Abu Dhabi       | 39 392        | 19 264        | 20 128        | 22 430        | 10 982        | 11 448        | 16 962        | 8 282         | 8 680         |
| Dubai           | 31 815        | 15 462        | 16 348        | 24 046        | 11 654        | 12 392        | 7 764         | 3 808         | 3 956         |
| Sharjah         | 9 852         | 4 842         | 5 010         | 6 660         | 3 234         | 3 426         | 3 192         | 1 608         | 1 584         |
| Ajman           | 7 313         | 3 500         | 3 813         | 6 774         | 3 226         | 3 548         | 539           | 274           | 265           |
| Umm Al Quwain   | 1 454         | 728           | 726           | 469           | 234           | 235           | 985           | 494           | 491           |
| Ras Al - Khaima | 3 988         | 1 864         | 2 124         | 1 584         | 745           | 839           | 2 404         | 1 119         | 1 285         |
| Fujairah        | 3 924         | 1 952         | 1 972         | 1 474         | 703           | 771           | 2 450         | 1 249         | 1 201         |
| <b>łącznie</b>  | <b>97738</b>  | <b>47 612</b> | <b>50 121</b> | <b>63 437</b> | <b>30 778</b> | <b>32 659</b> | <b>34 296</b> | <b>16 834</b> | <b>17 462</b> |
| <b>2016</b>     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Abu Dhabi       | 39 731        | 19 463        | 20 268        | 22 911        | 11 271        | 11 640        | 16 732        | 8 151         | 8 581         |
| Dubai           | 31 887        | 15 348        | 16 539        | 23 740        | 11 368        | 12 372        | 8 147         | 3 980         | 4 167         |
| Sharjah         | 9 923         | 4 773         | 5 150         | 6 720         | 3 205         | 3 515         | 3 203         | 1 568         | 1 635         |
| Ajman           | 7 379         | 3 503         | 3 876         | 6 861         | 3 247         | 3 614         | 518           | 256           | 262           |
| Umm Al Quwain   | 1 488         | 707           | 781           | 470           | 225           | 245           | 1 018         | 482           | 536           |
| Ras Al - Khaima | 4 029         | 1 966         | 2 063         | 1 542         | 736           | 806           | 2 487         | 1 230         | 1 257         |
| Fujairah        | 3 862         | 1 905         | 1 957         | 1 414         | 681           | 733           | 2 448         | 1 224         | 1 224         |
| <b>łącznie</b>  | <b>98 299</b> | <b>47 665</b> | <b>50 634</b> | <b>63 658</b> | <b>30 733</b> | <b>32 925</b> | <b>34 553</b> | <b>16 891</b> | <b>17 662</b> |

Źródło: Federal Competitiveness and Statistics Authority, <https://fcsa.gov.ae/en-us>, 9.11.2019

Jak można wnioskować z wyżej przedstawionych danych w Zjednoczonych Emiratach Arabskich na świat przychodzi ok. 98 tys. dzieci rocznie, z czego 72,85% w regionie Abu Dhabi i Dubaju. Większość dzieci, co naturalnie odpowiada również strukturze demograficznej kraju, to dzieci obcokrajowców 64,91%, dzieci obywateli ZEA stanowią 35,09%.

Poziom bezrobocia w Zjednoczonych Emiratach Arabskich wynosił w 2018 roku 2,6% (dla porównania w Polsce było to 3,8%)<sup>3</sup>. Relatywnie niski poziom bezrobocia świadczy o zdrowych podstawach do rozwoju konsumpcji krajowej. Czynniki te należy ocenić jako pozytywne w kontekście wprowadzania na rynek dóbr konsumpcyjnych (takich jak produkty firmy). Saldo rachunku bieżącego w relacji do PKB wynosiło z kolei 6,6% (w Polsce -0,7%)<sup>4</sup>.

## 2.2 Wymiana handlowa

Według danych Observatory of Economic Complexity wartość eksportu Zjednoczonych Emiratów Arabskich wyniosła w 2017 roku 142 mld \$. ZEA eksportują przede wszystkim produkty związane z ropą naftową – ropa naftowa, rafinowana ropa naftowa i gaz z ropy naftowej stanowią w sumie 48,6% emirackiego eksportu.

Tabela 5 Główne produkty eksportowane z ZEA w 2017 roku

| Rodzaj produktów        | Wartość eksportu<br>[mld \$] | Udział w ogóle<br>eksportu [%] |
|-------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| ropa naftowa            | 39,9                         | 28,1%                          |
| rafinowana ropa naftowa | 21,2                         | 14,9%                          |
| gaz z ropy naftowej     | 7,92                         | 5,6%                           |
| złoto                   | 20,2                         | 14,2%                          |
| bizuteria               | 4,13                         | 2,9%                           |
| diamenty                | 8,22                         | 5,8%                           |
| surowe aluminium        | 4,79                         | 3,4%                           |
| polimery etylenu        | 3,31                         | 2,3%                           |
| pozostałe               | 32,33                        | 22,8%                          |

Źródło: Observatory of Economic Complexity

Import do Zjednoczonych Emiratów Arabskich w 2017 roku osiągnął wartość 176 mld dolarów. ZEA importują przede wszystkim sprzęt nadawczy, turbiny gazowe, komputery, złoto, biżuterię i diamenty.

<sup>3</sup> World Bank

<sup>4</sup> International Monetary Fund

Tabela 6 Główne produkty importowane do ZEA w 2017 roku

| Rodzaj produktów                        | Wartość importu [mld \$] | Udział w ogóle importu [%] |
|---|--------------------------|----------------------------|
| sprzęt nadawczy                         | 8                        | 4,5%                       |
| turbiny gazowe                          | 4,4                      | 2,5%                       |
| komputery                               | 3,42                     | 1,9%                       |
| złoto                                   | 17,2                     | 9,8%                       |
| bizuteria                               | 10,5                     | 5,9%                       |
| diamenty                                | 8,32                     | 4,7%                       |
| samochody                               | 8,62                     | 4,9%                       |
| samoloty, helikoptery, statki kosmiczne | 4,95                     | 2,8%                       |
| rafinowana ropa naftowa                 | 8,16                     | 4,6%                       |
| pozostałe                               | 102,43                   | 58,2%                      |

Źródło: Observatory of Economic Complexity

Wartość importu do ZEA dziecięcej odzieży dzianinowej w 2017 roku wyniosła 250 mln dolarów. Odzież dziecięca importowana jest przede wszystkim z Indii, które mają ok. 70% udziału w imporcie. Na drugim miejscu są Chiny z ok. 15% udziału. Polska odzież dziecięca stanowi bardzo nieznaczną część importu do ZEA.

Tabela 7 Kierunki importu dzianinowej odzieży dziecięcej do ZEA w 2017 roku

| Kraj       | Wartość importu [mln \$] | Udział w ogóle importu [%] |
|------------|--------------------------|----------------------------|
| Indie      | 175,00                   | 70,0%                      |
| Chiny      | 39,20                    | 15,7%                      |
| Korea Płd. | 5,07                     | 2,0%                       |
| Hong Kong  | 4,79                     | 1,9%                       |
| Sri Lanka  | 4,77                     | 1,9%                       |
| UK         | 4,55                     | 1,8%                       |
| Francja    | 3,55                     | 1,4%                       |
| Włochy     | 2,78                     | 1,1%                       |
| ...        |                          |                            |
| Polska     | 0,079                    | 0,032%                     |
| pozostałe  | 10,2                     | 4,1%                       |

Źródło: Observatory of Economic Complexity

W 2018 roku Polska wyeksportowała do ZEA prawie 3,5 t odzieży i dodatków odzieżowych dla niemowląt z rodzaju dzianych o łącznej wartości 300 tys. zł. Odzieży i dodatków dla niemowląt niedzianych wyeksportowała nieco ponad 300 kg o wartości ponad 47 tys. zł.

**Tabela 8 Eksport różnych rodzajów odzieży dziecięcej z Polski do ZEA w 2018 roku**

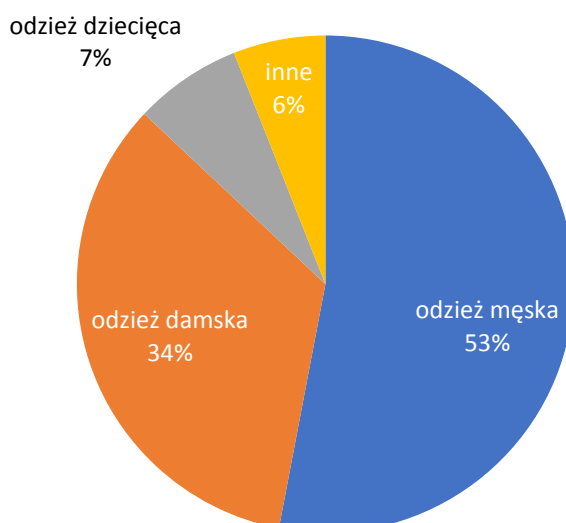
|  | eksport masa [mg] | eksport wartość [zł] |
|--|-------------------|----------------------|
| <b>6111 - Odzież i dodatki odzieżowe dla niemowląt, dziane:</b>  | <b>3 481</b>      | <b>306 188</b>       |
| 61112090 - Odzież i dodatki odzieżowe dla niemowląt oprócz rękawiczek, mitenek i rękawic z jednym palcem, dziane, z bawełny                          | 3 392             | 297 161              |
| 61113090 - Odzież i dodatki odzieżowe dla niemowląt oprócz rękawiczek, mitenek i rękawic z jednym palcem, dziane, z włókien syntetycznych            | 83                | 7 290                |
| 61119090 - Odzież i dodatki odzieżowe dla niemowląt, dziane, z pozostałych materiałów włókienniczych, oprócz z wełny lub cienkiej sierści zwierzęcej | 4                 | 1 574                |
| 61112010 - Rękawiczki, mitenki i rękawice z jednym palcem, dla niemowląt, dziane, z bawełny  | 2                 | 163                  |
| <b>6209 - Odzież i dodatki odzieżowe dla niemowląt, niedziane:</b>   | <b>318</b>        | <b>47 387</b>        |
| 620920 - Odzież i dodatki odzieżowe dla niemowląt, z bawełny   | 302               | 44 619               |
| 620990 - Odzież i dodatki odzieżowe dla niemowląt, z pozostałych materiałów włókienniczych innych niż z włókien syntetycznych lub bawełny            | 11                | 1 932                |
| 620930 - Odzież i dodatki odzieżowe dla niemowląt, z włókien syntetycznych   | 5                 | 836                  |

Źródło: Dziedzina Baza Wiedzy Handel Zagraniczny Systemu Wspomagania Analiz i Decyzji (SWAiD)

### 2.3 Rynek odzieży dla dzieci w ZEA

Rynek odzieży dziecięcej w Zjednoczonych Emiratach Arabskich stanowił w 2018 roku 7% całego rynku odzieży w tym kraju, a jego wartość to ok. 860 mln dolarów<sup>5</sup>. Rynek odzieżowy ogółem w ZEA rośnie w tempie ok. 4,8% rocznie. Oczekuje się, że odnotuje lepsze wyniki w okresie 2019-2023 – na co wskazuje analiza opublikowana przez Dubai Chamber of Commerce and Industry. Sam segment odzieży dziecięcej pozostanie wysoce konkurencyjny, wspierany przez produkty dobrej jakości i przystępne ceny oferowane przez renomowane marki. Przewiduje się, że sprzedaż w tej kategorii zarejestruje CAGR na poziomie 3,7% w okresie 2019-2023, aby osiągnąć poziom 1 mld USD do 2023 roku<sup>6</sup>.

Rysunek 5 Struktura rynku odzieży w Zjednoczonych Emiratach Arabskich w 2018 roku



Źródło: UAE sees \$12.3b in apparel sales, <https://gulfnews.com/business/uae-sees-123b-in-apparel-sales-1.65645475>

Analiza, oparta na najnowszych danych Euromonitor International, opisała rynek odzieży jako główny segment i kluczowy wkład w sektor detaliczny ZEA. Zjednoczone Emiraty Arabskie stały się światowej klasy centrum handlu detalicznego, które nadal przyciąga detalistów i konsumentów z całego świata,

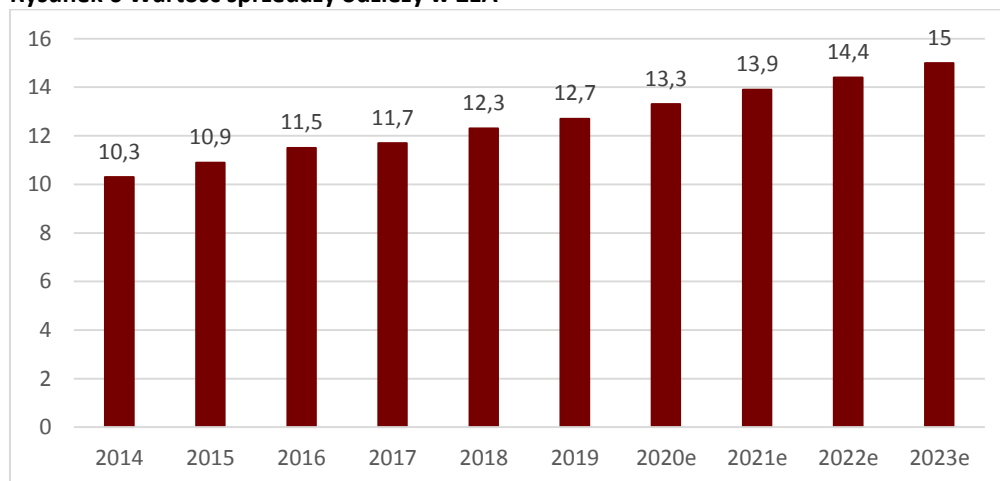
<sup>5</sup> UAE sees \$12.3b in apparel sales, <https://gulfnews.com/business/uae-sees-123b-in-apparel-sales-1.65645475>

<sup>6</sup> UAE Apparel Sales Reach over &12 billion in 2018, [http://www.dubaichamber.com/whats-happening/chamber\\_news/uae-apparel-sales-reach-over-12-billion-in-2018](http://www.dubaichamber.com/whats-happening/chamber_news/uae-apparel-sales-reach-over-12-billion-in-2018)



a światowe marki modowe nadal postrzegają ten kraj jako preferowany punkt wejścia do regionu MENA (Bliski Wschód i Afryka Północna)<sup>7</sup>.

**Rysunek 6 Wartość sprzedaży odzieży w ZEA**



Źródło: Dubai Chamber Research na podstawie Euromonitor, 08.2019

Szacowana, ogólna wartość sprzedaży odzieży na rynku Zjednoczonych Emiratów Arabskich wyniosła w 2019 roku 12,7 mld USD i w stosunku do roku poprzedniego wzrosła o 4,8% (CAGR). Z perspektywy gospodarstw domowych wydatki na ubrania i obuwie stanowią 7,4% budżetu.<sup>8</sup> Wzrost liczby osób dobrze zarabiających i urbanizacja to elementy, które będą stwarzały ogromne możliwości na wejście na rynek z luksusowymi ubraniami dla dzieci na Bliskim Wschodzie, szczególnie w Arabii Saudyjskiej, Katarze i właśnie Zjednoczonych Emiratach Arabskich. Wiele międzynarodowych marek luksusowej odzieży dziecięcej takich jak Dolce & Gabbana, Stella McCartney czy Gucci, oferuje luksusowe ubrania dla dzieci w tym regionie. Inne trendy, które regulują rynek ubrań dla dzieci to: innowacje, popyt na ubrania z organicznej bawełny (bez pestycydów i chemikaliów mogących uczulać), rosnący wpływ mediów społecznościowych i celebrytów na rynek, innowacje w projektowaniu, rosnące zainteresowanie markowymi ubraniami dla dzieci<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> Op. cit. UAE sees \$12.3b...

<sup>8</sup> <https://www.go-gulf.ae/consumer-spending-in-uae-statistics-and-trends/>, 11.11.2019

<sup>9</sup> Childrenswear Market - Segmented by Product Category (Apparel, Footwear, and Others), Consumer Group (Infant, Toddler, Preschool, and Gradeschooler), Distribution Channel (Offline retail stores and Online retail stores), and Geography - Growth, Trends and Forecasts (2019 - 2024), Mordor Intelligence, <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/childrenswear-market>



Rośnie znaczenie sprzedaży internetowej ubrań w ZEA, jednakże to sprzedaż stacjonarna nadal dominuje. W najbliższym czasie oczekuje się dużej presji na ceny odzieży, gdyż branża staje się coraz bardziej konkurencyjna, a producenci chcą wykorzystywać znaczny popyt konsumencki<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Op. cit. UAE sees \$12.3b...

## 3. Analiza możliwości sprzedaży przez przedsiębiorstwo na rynek ZEA

### 3.1 Ocena łatwości prowadzenia działalności na rynku ZEA

Według Banku Światowego i jego miernika prowadzenia działalności gospodarczej, Zjednoczone Emiraty Arabskie są zaraz za pierwszą dziesiątką najlepszych krajów do prowadzenia biznesu na świecie, zajmując 11. miejsce w rankingu.

Tabela 9 Kraje o najwyższej wartości wskaźnika łatwości prowadzenia działalności gospodarczej

| Miejsce | Kraj                                | Wartość wskaźnika łatwości prowadzenia działalności gospodarczej |
|---------|-------------------------------------|--|
| 1       | Nowa Zelandia                       | 86,59  |
| 2       | Singapur                            | 85,24  |
| 3       | Dania                               | 84,64  |
| 4       | Hong Kong                           | 84,22  |
| 5       | Korea Płd.                          | 84,14  |
| 6       | Gruzja                              | 83,28  |
| 7       | Norwegia                            | 82,95  |
| 8       | Stany Zjednoczone                   | 82,75  |
| 9       | Wielka Brytania                     | 82,65  |
| 10      | Macedonia                           | 81,55  |
| 11      | <b>Zjednoczone Emiraty Arabskie</b> | <b>81,28</b>   |
| 12      | Szwecja                             | 81,27  |
|         | ...                                 |  |
| 33      | Polska                              | 76,95  |

Źródło: Doing Business 2019, World Bank

- W ocenie są brane pod uwagę takie czynniki jak : zakładanie firmy – 17 miejsce ZEA
- uzyskiwanie pozwoleń na budowę – 3 miejsce ZEA
- wskaźnik energii elektrycznej – 1 miejsce ZEA
- rejestrowanie nieruchomości -10 miejsce ZEA
- otrzymywanie kredytu – 48 miejsce ZEA
- płacenie podatków – 30 miejsce ZEA
- handel zagraniczny – 92 miejsce ZEA
- zawieranie umów – 9 miejsce ZEA
- likwidacja przedsiębiorstwa – 80 miejsce ZEA

Wszystkie czynniki rozpatrywane są pod kątem ilości wymaganych dokumentów, czasochłonności oraz kosztów związanych z procedurami administracyjnymi. Na wysoką pozycję w rankingu Zjednoczonych Emiratów Arabskich wpływa przede wszystkim niski czas i koszt przyłącza elektrycznego dla nowo wybudowanego przedsiębiorstwa oraz łatwość uzyskania pozwolenia na budowę.

Warto zwrócić uwagę na dalekie miejsce w rankingu ZEA pod kątem liczby wymaganych dokumentów oraz czasu umożliwiającego import oraz eksport. Ten czynnik jest najważniejszy z punktu widzenia przedsiębiorstwa – przeciętny koszt wynosi 836 USD, a czas importu związany z przestrzeganiem przepisów transgranicznych – 66 godzin.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup><https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/united-arab-emirates/ARE.pdf>

### 3.2 Analiza SWOT

**Analiza SWOT** stanowi bardzo użyteczne i czytelne narzędzie do podsumowywania informacji na temat przedsiębiorstwa i jego otoczenia bliższego i dalszego.

**Tabela 10 Analiza SWOT**

| Mocne strony  | Słabe strony   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Oryginalne, unikalne wzory produktów,</li> <li>• 100% produkcji w Polsce – na zlecenie produkcji do krajów o niższych kosztach i niższej jakości pracy,</li> <li>• Wysoka jakość – produkty chwalone za miękką dzianinę i miękki cyfrowy nadruk,</li> <li>• Zauważalne zainteresowanie produktem wśród dzieci i rodziców,</li> <li>• Bardzo duże doświadczenie eksportowe,</li> <li>• Ekologiczny wymiar produkcji i produktów,</li> <li>• Stawianie na bezpieczeństwo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Długi czas produkcji od produkcji dzianiny poprzez nadruk po szycie,</li> <li>• Uzależnienie produkcji od partnerów zewnętrznych, głównie szwalni</li> </ul>  |
| Szanse  | Zagrożenia   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rosnący rynek odzieży dziecięcej w ZEA,</li> <li>• Zamożność emirackiego społeczeństwa,</li> <li>• Popyt na dziecięcą odzież wysokiej jakości,</li> <li>• Rosnąca liczba dzieci do lat 4 w ZEA,</li> <li>• Bycie przez ZEA rajem podatkowym,</li> <li>• Znaczne inwestycje zagraniczne w ZEA,</li> <li>• Dobre warunki do prowadzenia działalności gospodarczej w ZEA.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencja z jednej strony marek bardzo znanych marek luksusowych, z drugiej – marek sieciowych,</li> <li>• Duża konkurencja,</li> <li>• Specyficzne warunki prowadzenia sprzedaży na rynku ZEA,</li> <li>• Odmienność kultury arabskiej.</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne

### 3.3 Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa na rynku ZEA

Najważniejszą przewagą produktów na rynku ZEA jest **wyjątkowe, modne wzornictwo** oraz **bardzo wysoka jakość produktów**. Podparte są one odpowiednim doбором materiałów, unikalnymi pracami projektantów oraz uważnym nadzorem nad procesem szycia, powierzonym tylko lokalnym szwalniom. Ubranka są **modyfikowane i dostosowywane do potrzeb klienta**, co wyróżnia markę na tle konkurencji.

Wśród innych przewag konkurencyjnych marki wymienić można:

- **limitowane, luksusowe kolekcje z autorskimi wzorami**, opracowanymi przez polskich projektantów, stanowiące **wyrób premium**,
- **ekologię i zrównoważony rozwój** – do produkcji wykorzystywane są wysokiej jakości **naturalne materiały**, unika się **nadprodukcji** poprzez odpowiednią organizację procesów wytwarzania; **główny składnik produktów – przędza z bawełny organicznej - posiada certyfikaty**:
  - **GOTS** – certyfikat dla produktu obejmujący cały łańcuch produkcji – od surowców poprzez tekstylia naturalne (bawełna, jedwab, len, konopie) na odzież skończywszy,
  - **OEKO-TEX Standard** – system certyfikacji oraz badań produktów i półproduktów włókienniczych, który ma na celu zapewnienie, że produkty nim oznaczone są wolne od substancji szkodliwych i potencjalnie szkodliwych,
- **produkcję w Polsce w etycznych warunkach pracy**,
- **testy bezpieczeństwa** – sprawdzenie przed wprowadzeniem produktu do sprzedaży czy nie stwarza zagrożenia dla bezpieczeństwa, zdrowia i życia dzieci,
- **bezpieczne rozwiązania** – zastosowanie specjalnych rozwiązań jak np. beznikłowe suwaki.

### 3.4 Analiza konkurencji

W dziedzinie odzieży dziecięcej wiodącą pozycję na rynku ZEA ma **Grupa Landmark** i jej silna marka **Baby Sop**. Posiada ona szeroką sieć dystrybucji na terenie całego kraju i dociera do konsumentów o średnich dochodach. Ta firma jest jedną z największych organizacji handlu detalicznego i hotelarstwa na Bliskim Wschodzie, w Afryce i Indiach.

Marki wiodące w kraju w dziedzinie odzieży dziecięcej to najczęściej te, które są obsługiwane przez kluczowe **grupy franczyzowe**. Korzystają one z dużych sieci punktów sprzedaży. Przewiduje się, że konkurencja na rynku utrzyma się do 2020 roku, a w międzyczasie niektórzy detaliści opuszczą rynek, co doprowadzi do złagodzenia konkurencji, dając pole do działania ugruntowanym sieciowym sprzedawcom odzieży dziecięcej<sup>12</sup>.

Dobrze znane i popularne są marki łańcuchowe, takie jak **Baby Shop, H&M, Zara Kids, Next, RedTag i Mango**.

Rynek ubrań dla dzieci poprzez obecność znanych marek, w tym dużych detalistów, posiadających szeroką sieć dystrybucji, można uznać za umiarkowanie skoncentrowany. Wejście na rynek z nową marką może wymagać wypracowania sobie niszy na rynku, aby nie konkurować z wielkimi graczami, albo skorzystania z ich sieci dystrybucji poprzez dołączenie asortymentu firmy do ich portfolio.

Alternatywnie, zaistnienie na rynku może być oparte na potencjalnej współpracy z wiodącą na rynku Grupą Landmark czy innymi sklepami działającymi na rynku Zjednoczonych Emiratów Arabskich, skupiających kilka marek jak: **Mumzworld** (sklep założony w 2011 roku z asortymentem lokalnych i globalnych marek; ponad 250 000 produktów i 4 500 marek), **Baby Store** (wiodący sklep internetowy z artykułami dla dzieci, łącznie z kategorią produktów ekologicznych), **MarMarLand** (sklep ze stylowymi, luksusowymi, świetnej jakości produktami dla dzieci – od zabawek, przez ubranka po meble i akcesoria) czy **Happy Baby** (sklep z luksusową odzieżą dla dzieci takich marek jak Baby Dior, Roberto Cavalli, Monnalisa, Moschino, Miss Grant, Gian Franco Ferre czy Aletta).

Jeśli natomiast firma dążyłaby do wypracowania niszy na rynku Zjednoczonych Emiratów Arabskich, warto zastosować koncepcję tzw. **strategii koncentracji** według M. Portera. Koncentracja na określonej grupie nabywców, wycinku asortymentu czy rynku geograficznym może przybrać różne formy. Ten typ strategii zakłada, że firma obsługująca wąski segment lepiej obsłuży klientów z niego

<sup>12</sup> Childrenswear in the United Arab Emirates, Euromonitor International, <https://www.euromonitor.com/childrenswear-in-the-united-arab-emirates/report>

pochodzących niż przedsiębiorstwo działające w skali całego sektora. Koncentracja wymaga rezygnacji z części wolumenu sprzedaży na całym rynku na rzecz rentowności<sup>13</sup>.

### 3.5 Analiza sposobów wejścia na rynek i kanałów sprzedaży

Wejście na rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich praktycznie nie jest możliwe bez **wsparcia ze strony miejscowego przedstawiciela**. W zależności od wyboru lokalizacji i formy działalności jest to pośrednik handlowy, sponsor lub agent.

Prowadzenie sprzedaży w Zjednoczonych Emiratach Arabskich może się odbywać w oparciu o następujące formy:

- **układ z pośrednikiem handlowym:**
  - pośrednik handlowy może reprezentować firmę, sprzedawać i dostarczać oferowane produkty,
  - pośrednikiem może być jedynie osoba posiadająca obywatelstwo Zjednoczonych Emiratów Arabskich lub firma, która jest w 100% własnością obywateli Zjednoczonych Emiratów Arabskich,
  - przedstawiciel musi być zarejestrowany w Ministerstwie Gospodarki,
  - przedstawiciel jest uprawniony do otrzymywania prowizji,
- **oddział zagranicznej spółki lub samodzielna działalność gospodarcza,**
- **spółka osobowa:**
  - wszyscy wspólnicy odpowiadają za jej zobowiązania swoim majątkiem,
  - wspólnicy muszą być obywatelami Zjednoczonych Emiratów Arabskich lub spółkami takich obywateli,
- **spółka z ograniczoną odpowiedzialnością:**
  - wymagana liczba udziałowców wynosi od 2 do 50 i nie mogą oni prowadzić działalności bankowej, ubezpieczeniowej i inwestycyjnej dla osób trzecich,
  - min. 51% akcji musi należeć do obywateli Zjednoczonych Emiratów Arabskich,
- **prywatna spółka akcyjna:**
  - minimalny kapitał zakładowy to 2 mln AED (ok. 2,1 mln zł),
  - akcje nie mogą być w publicznym obrocie,

<sup>13</sup> M. E. Porter, Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2006, s. 61-67



- min. 51% akcji musi należeć do obywateli Zjednoczonych Emiratów Arabskich,
- min. 3 założycieli,
- **publiczna spółka akcyjna:**
  - minimalny kapitał zakładowy to 10 mln AED (ok. 10,5 mln zł),
  - min. 55% akcji musi być w publicznym obrocie,
  - min. 51% akcji musi należeć do obywateli Zjednoczonych Emiratów Arabskich,
  - min. 10 założycieli,
- **inne spółki<sup>14</sup>.**

Zjednoczone Emiraty Arabskie oferują zagranicznym podmiotom, chcącym mieć miejscowe przedstawicielstwo swojego przedsiębiorstwa w tym arabskim kraju trzy opcje lokalizacji takiego przedstawicielstwa. Są one następujące:

- **tzw. free zone, odpowiadające specjalnym strefom ekonomicznym:**
  - działają one we wszystkich emiratach, składających się na Zjednoczone Emiraty Arabskie jako strefy dla inwestorów zagranicznych – jest ich ok. 50, w samym Dubaju – ponad 20,
  - oferują uproszczone procedury i korzyści finansowe dla przedsiębiorstw z konkretnych sektorów gospodarki,
  - działalność we free zone z perspektywy celnej oznacza, że funkcjonuje się poza terytorium kraju (mainland), zatem możliwa jest jedynie współpraca z innymi podmiotami w strefach specjalnych lub podmiotami zagranicznymi,
  - firmy prowadzące działalność w obrębie free zone w celu lokalnej dystrybucji muszą nawiązać współpracę z lokalnym **agentem**, będącym obywatelem Zjednoczonych Emiratów Arabskich lub firmą, której właścicielem są Emiraczczy,
- **rejestracja firmy lokalnie, poza strefami specjalnymi (tzw. mainland):**
  - oficjalnie firmy zarejestrowane w ten sposób muszą mieć **sponsora**, który w większości figuruje w oficjalnych dokumentach i nie bierze udziału w codziennej działalności przedsiębiorstwa,
  - sponsor musi być obywatelem Zjednoczonych Emiratów Arabskich i pobiera z góry ustaloną opłatę roczną,
  - najczęściej wybierane formy działalności w tym trybie to własna działalność

---

<sup>14</sup> Informacje praktyczne dla polskiego eksportera - Zjednoczone Emiraty Arabskie (ZEA), Portal Promocji Eksportu, s. 3-4

przepisana w całości na lokalnego sponsora lub spółka z ograniczoną odpowiedzialnością z większościowym udziałem sponsora (min. 51%),

- dzięki tej formie spółki można prowadzić działalność w dowolnym miejscu na obszarze Zjednoczonych Emiratów Arabskich,

- **tzw. strefy offshore:**

- opcja do rejestracji działalności podmiotów zagranicznych, które w swojej strukturze chcą mieć podmiot, korzystający z liberalnych praw podatkowych obowiązujących w Zjednoczonych Emiratów Arabskich,
- podmioty zarejestrowane w strefach offshore nie mogą współpracować z lokalnymi podmiotami i zatrudniać miejscowych pracowników<sup>15</sup>.

**Tabela 11 Porównanie lokalizacji rejestracji działalności w Zjednoczonych Emiratów Arabskich**

|  | Free zone   | Mainland   | Offshore   |
|--|---|--|--|
| <b>Maksymalne udziały</b>                              | 100%  | W spółkach z ograniczoną odpowiedzialnością 49% (min. 51% - sponsor)                 | 100%   |
| <b>Dozwolona działalność</b>                           | Tylko w ramach stref ekonomicznych i z podmiotami zagranicznymi                                   | Wszystkie emiraty i inne kraje GCC poprzez oddziały                                  | Wyłącznie z podmiotami zagranicznymi   |
| <b>Cła importowe/VAT (od 2018 roku z wyłączeniami)</b> | 0% / 0%   | 5% / 5% (z wyłączeniami)   | Nie dotyczy  |
| <b>Lokalizacja</b>                                     | Tylko w strefie: warianty „wirtualne” jak flexi desk, virtual office, shared office lub wynajęcie | Dowolna w każdym emiracie po zatwierdzeniu przez władze lokalne. Wymagana siedziba w | Licencje wydają niektóre Administracje free zone, brak możliwości fizycznej postaci. W adresie |

<sup>15</sup> ZEA. Przewodnik po rynku Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Polska Agencja Inwestycji i Handlu, s. 7-9, Spółka offshore, freezone w Dubaju, Zjednoczone Emiraty Arabskie, <https://spolki.cgolegal.pl/lokalizacje/zakladanie-spolek-offshore/spolka-offshore-w-dubaju/>

|  | własnego magazynu  | postaci fizycznego biura.  | podana skrytka pocztowa (PO Box) |
|--|--|--|----------------------------------|
| <b>Lokalne konto bankowe</b>   | Tak  | Tak  | Tak, niektóre banki              |
| <b>Wiza rezydenta</b>  | Inwestor i pracownicy.<br>Zamieszkanie<br>dozwolone poza strefą.       | Tak  | Nie                              |
| <b>Koszty biura (za rok)</b>   | Flexi desk wliczony w koszty licencji, inne warianty wg cennika strefy | od 36 tys. AED (38 tys. PLN) + Sponsor od 10 tys. AED (ok. 11 tys. PLN)                          | Nie dotyczy                      |
| <b>Kapitał udziałowy do wpłacenia</b>  | Zależnie od strefy, czasami trzeba wykazać posiadanie określonej sumy  | Niekonieczny   | Niekonieczny                     |
| <b>Audyty</b>  | Tak  | Tak  | Nie                              |
| <b>Możliwość bezpośredniego oferowania usług i towarów dla mieszkańców ZEA</b> | Nie  | Tak  | Nie                              |
| <b>Możliwość zatrudnienia pracowników na umowę o pracę</b>                     | Tak  | Tak  | Nie                              |
| <b>Możliwość uzyskania wizy rezydenta</b>                                      | Tak  | Tak  | Nie                              |
| <b>Założenie i opłata za pierwszy rok</b>                                      | min. 50 tys. AED/53 tys. PLN<br>max. 80 tys. AED/85 tys. PLN           | min. 40 tys. AED/43 tys. PLN<br>max. 80 tys. AED/85 tys. PLN<br>+ koszt sponsora i wynajmu biura | 15 tys. AED/ 16 tys. PLN         |

|                      |   |  |                          |
|----------------------|---|--|--------------------------|
| <b>Opłaty roczne</b> | min. 15 tys. AED/16 tys. PLN<br>max. 30 tys. AED/32 tys. PLN<br>+ koszt wynajmu biura | min. 15 tys. AED/16 tys. PLN<br>max. 30 tys. AED/32 tys. PLN<br>+ koszt sponsora i wynajmu biura | 10 tys. AED/ 11 tys. PLN |
|----------------------|---|--|--------------------------|

Źródło: ZEA. Przewodnik po rynku Zjednoczonych Emiratów Arabskich, Polska Agencja Inwestycji i Handlu, s. 9, Rejestracja firmy w Dubaju. Nowa firma Dubaj, [http://dubai24.pl/page/rejestracja\\_firmy\\_w\\_dubaju\\_\\_nowa\\_firma\\_dubaj](http://dubai24.pl/page/rejestracja_firmy_w_dubaju__nowa_firma_dubaj) 16.09.2019, Rynek emiracki, Przewodnik dla polskich przedsiębiorców, Wydział Promocji, Handlu i Inwestycji Ambasady Rzeczpospolitej Polskiej Abu Dhabi, s. 6

Jeśli przedsiębiorstwo wybierze lokalizację działalności, która wymaga współpracy z miejscowym **agentem**, musi liczyć się z tym, że niektórzy agenci mogą chcieć mieć wyłączność na import danego produktu na terenie kraju. Decyzja o wyborze lokalizacji działalności opartej o współpracę ze **sponsorem** może wymagać zaangażowania dobrze umocowanej osoby, która skutecznie pomoże w trafieniu do najbardziej perspektywicznych partnerów i kontaktów. Im lepiej postawiony sponsor, tym wyższe jest jego wynagrodzenie – sponsorom z rodziny królewskiej konieczne może być zapłacenie nawet ponad 1 mln AED rocznie (ponad 1 mln zł)<sup>16</sup>.

Z uwagi na duże znaczenie miejscowych podmiotów w postaci agentów i sponsorów, rozwijanie kontaktów biznesowych w Zjednoczonych Emiratach Arabskich wiąże się często z koniecznością fizycznej obecności w tym kraju, umiejętnością nawiązywania kontaktów personalnych i tworzeniem siatki znajomości. Bez bezpośredniego kontaktu z przedstawicielami Zjednoczonych Emiratów Arabskich na miejscu trudno dotrzeć do dobrych potencjalnych współpracowników i kontrahentów i trudno rozwijać eksport w tym arabskim kraju.

Biorąc pod uwagę powyższe informacje oraz specyfikę emirackiego rynku ubrań dla dzieci rekomenduje się wejście na rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich przez przedsiębiorstwo poprzez współpracę z agentem/dystrybutorem, ewentualnie założenie oddziału przedsiębiorstwa na terenie Zjednoczonych Emiratów Arabskich – nadal jednak we współpracy z osobą na miejscu.

Poniżej, podsumowanie zalet i wad wejścia na rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich w formie współpracy z agentem/dystrybutorem.

<sup>16</sup> Op. cit. ZEA. Przewodnik po rynku..., s. 2-3

**Tabela 12 Zalety i wady rekomendowanego dla przedsiębiorstwa sposobu wejścia na rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich**

| Współpraca z agentem/dystrybutorem |   |
|------------------------------------|---|
| <b>Zalety</b>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Znajomość przez agenta/dystrybutora lokalnego rynku;</li> <li>• Posiadanie przez dystrybutora rozległych sieci kontaktów;</li> <li>• Dobra opcja dla sprzedaży na odległość;</li> <li>• Możliwość przeniesienia marketingu czy obsługi posprzedażowej na partnera</li> </ul> |
| <b>Wady</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koszty współpracy z dystrybutorem (prowizje, opłaty);</li> <li>• Trudności związane ze znalezieniem dobrego partnera;</li> <li>• Mniejszy wpływ na to, jak dystrybutor promuje i sprzedaje produkt</li> </ul>  |

Źródło: opracowanie własne

O działaniach marketingowych, jakie powinny zostać podjęte w przypadku wejścia na rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich w rekomendowany sposób traktuje podrozdział 3.8 Działania marketingowe i promocyjne.

Wybrane kanały sprzedaży produktów firmy to sprzedaż przez **przedstawicieli handlowych, pośredników handlowych oraz targi i pokazy branżowe.**

Najbardziej perspektywiczni partnerzy biznesowi dla przedsiębiorstwa to sklepy stacjonarne, butiki oraz sklepy internetowe oferujące asortyment dziecięcy – szczególnie z odzieżą premium, markami skandynawskimi i akcesoriami dziecięcymi, a także agenci/dystrybutorzy ubranek dziecięcych.

**Tabela 13 Profile potencjalnych partnerów biznesowych**

| Partner   | Profil partnera   |
|---|---|
| <b>Sklepy stacjonarne i butiki z ubrankami dla dzieci</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sklepy stacjonarne zlokalizowane w Dubaju, ewentualnie Abu Dhabi;</li> <li>• Sklepy i butiki, sprzedające odzież i akcesoria dla dzieci;</li> <li>• Sklepy z asortymentem odzieży dla dzieci premium, najlepiej w stylistyce skandynawskiej;</li> <li>• Sklepy współpracujące z markami europejskimi;</li> <li>• Sklepy o dobrych opiniach wśród Emiratczyków i renomie</li> </ul> |
| <b>Sklepy internetowe oferujące asortyment dziecięcy</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sklepy internetowe sprzedające swoje produkty na terenie Zjednoczonych Emiratów Arabskich;</li> <li>• Sklepy sprzedające odzież i akcesoria dla dzieci;</li> <li>• Sklepy z asortymentem odzieży dla dzieci premium, najlepiej w stylistyce skandynawskiej;</li> <li>• Sklepy sprzedające produkty różnych marek;</li> </ul>   |



|   |   |
|---|---|
|   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sklepy współpracujące z markami europejskimi;</li> <li>• Sklepy o dobrych opiniach wśród Emiratczyków i renomie;</li> <li>• Sklepy o dużej liczbie wejść na stronę i znaczącej sprzedaży;</li> <li>• Sklepy o dobrym pozycjonowaniu w wyszukiwarkach internetowych</li> </ul>  |
| <b>Agenci/dystrybutorzy ubranek dziecięcych</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenci i dystrybutorzy działający na terenie Zjednoczonych Emiratów Arabskich;</li> <li>• Agenci i dystrybutorzy specjalizujący się w imporcie z Europy, szczególnie imporcie odzieży i akcesoriów dla dzieci;</li> <li>• Agenci i dystrybutorzy posiadający rozległe kontakty wśród sklepów i hurtowni z odzieżą i akcesoriami dla dzieci;</li> <li>• Dystrybutorzy o dobrej opinii, działający legalnie i o potwierdzonym doświadczeniu</li> </ul> |

Źródło: opracowanie własne

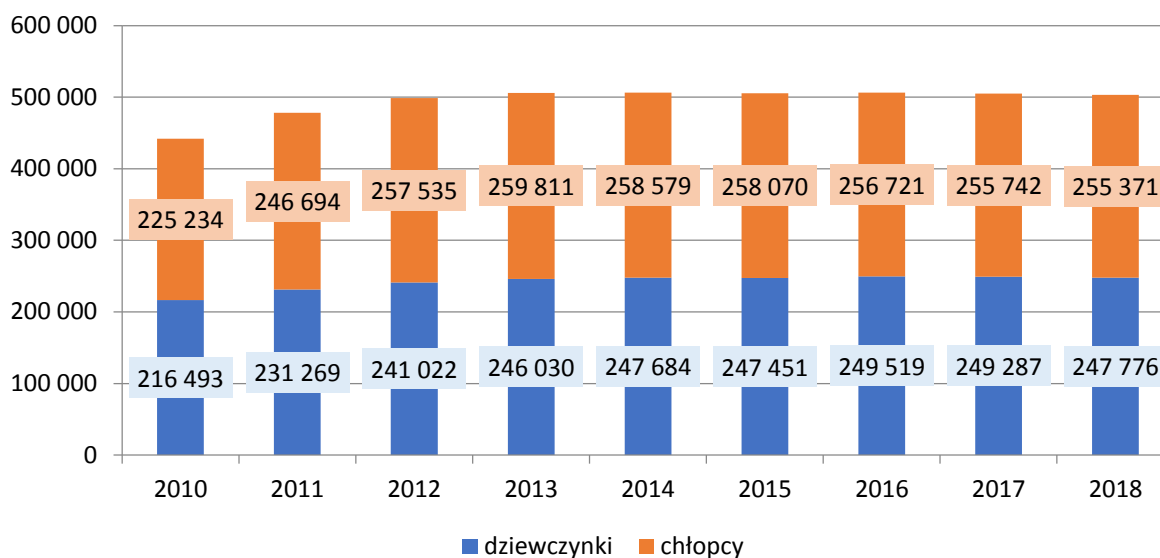
Korzyści związane ze współpracą z agentami i dystrybutorami to znajomość przez nich rynku emirackiego, posiadanie sieci kontaktów na terenie ZEA, możliwość dotarcia z produktem do różnych grup klientów. Ryzyka to brak bezpośredniego wpływu na sposób promowania i sprzedaży produktów, ryzyko nieuczciwości partnera, konieczność dokładnego przekazania wiedzy na temat produktów partnerowi, kwestia prowizji od sprzedaży i duża zależność od agenta. Korzyści związane ze współpracą ze sklepami stacjonarnymi i internetowymi to z kolei pełniejsza kontrola nad procesem sprzedaży i w większym stopniu zdobywanie doświadczenia na nowym rynku. Ryzyka to bardziej ograniczone możliwości sprzedaży niż u dystrybutorów czy agentów i większe koszty organizacyjne.

### 3.6 Analiza nabywców

W 2018 roku Zjednoczone Emiraty Arabskie zamieszkiwało **ponad 500 tys. dzieci do 4. roku życia** – potencjalnych „klientów” firmy. Liczba dzieci w tym wieku rośnie – w latach 2010-2018 średnioroczne tempo wzrostu (CAGR) wyniosło 1,6%. Oznacza to potencjalny dalszy wzrost popytu na ubranka dla dzieci.



Rysunek 7 Liczba dziewczynek i chłopców w wieku 0-4 lata w Zjednoczonych Emiratach Arabskich



Źródło: World Bank

Raport Dubai Chamber na temat rynku odzieży i trendów na nim, wykazuje, że chociaż Dubaj i ZEA są znane jako wiodący cel luksusowych zakupów w regionie i główne centrum marek premium, marki o średniej cenie również zaczynają zyskiwać na popularności<sup>17</sup>.

Jednym z czynników, które w ostatnim czasie mocno decydują o zachowaniach konsumentów wybierających odzież, w tym dziecięcą, są nowoczesne technologie. Obywatele ZEA są bardzo dobrze zaznajomieni z nowymi technologiami i prognozuje się, że rynek e-commerce także w zakresie ubranek dla dzieci będzie notował znaczne wzrosty. Udział zakupów odzieży poza sklepem, szczególnie w Internecie, znacznie wzrósł, zwiększając się z 0,9% w 2013 roku do około 3,7% w 2018 roku. Liczby te odzwierciedlają spadek udziału tradycyjnych kanałów dystrybucji<sup>18</sup>. Powszechne jest sprawdzanie przez rodziców możliwości kupna odzieży dziecięcej online i porównywanie cen przed zakupami. Rodzice nastawiają się na otrzymywanie dobrego stosunku jakości do ceny<sup>19</sup>.

Zjednoczone Emiraty Arabskie to kraj o specyficznym charakterze konsumentów. Ich najciekawsze charakterystyki to:

<sup>17</sup> Dubai Chamber report identifies apparel and footwear market as leading retail sector with 5.5% annual growth in five years, [http://www.dubaichamber.com/whats-happening/chamber\\_news/dubai-chamber-report-identifies-apparel-and-footwear-market-as-leading-retail-sector-with-5-5-annual-growth-in-five-years](http://www.dubaichamber.com/whats-happening/chamber_news/dubai-chamber-report-identifies-apparel-and-footwear-market-as-leading-retail-sector-with-5-5-annual-growth-in-five-years)

<sup>18</sup> Dubai Chamber reveals UAE retail clothing sales value in 2018, <https://www.busines.news/2019/08/dubai-chamber-reveals-uae-retail.html>

<sup>19</sup> Op. cit. Childrenswear in the United Arab...



- lojalność wobec marek – 34% Emiratczyków twierdzi, że kupuje od swoich ulubionych marek bez względu na koszty,
- wysokie oczekiwania – na obywatelach ZEA nie jest łatwo wyrzeć wrażenie, którego oczekują;
- zdobywanie lokalności konsumentów najlepiej zacząć od doskonałej obsługi klienta – 65% klientów oczekuje, że marki będą się z nimi osobiście kontaktować,
- większe zaufanie do sklepów z jedną marką – 75% klientów wybiera takie witryny internetowe w przeciwieństwie do stron z wieloma markami, gdyż wierzą, że zapewni im to możliwie najlepszą obsługę,
- upodobanie do ekskluzywnych nagród i korzyści – przemawia to do 69% Emiratczyków,
- duże wydatki na dobra luksusowe – obywatele ZEA mogą wydawać ok. 30% swoich miesięcznych wynagrodzeń na takie produkty, więc warto odwoływać się w swoim przekazie marketingowym do jakości i statusu marki,
- zaznajomienie z produktami zagranicznymi – stanowią one 58% wszystkich zakupów w ZEA,
- rola kobiet jako konsumentek – stanowią one tylko 27,8% populacji ZEA, ale wpływają na 80% zakupów, wydając średnio 43% swoich dochodów na zakupy modowe, a 1/3 z nich wydaje 60% swoich miesięcznych dochodów na zakupy<sup>20</sup>.

### 3.7 Potencjalne lokalizacje geograficzne

Wybierając lokalizację dla sprzedaży swoich produktów przez przedsiębiorstwo, warto skoncentrować się na tych obszarach, na których znajdziemy najwięcej potencjalnych konsumentów.

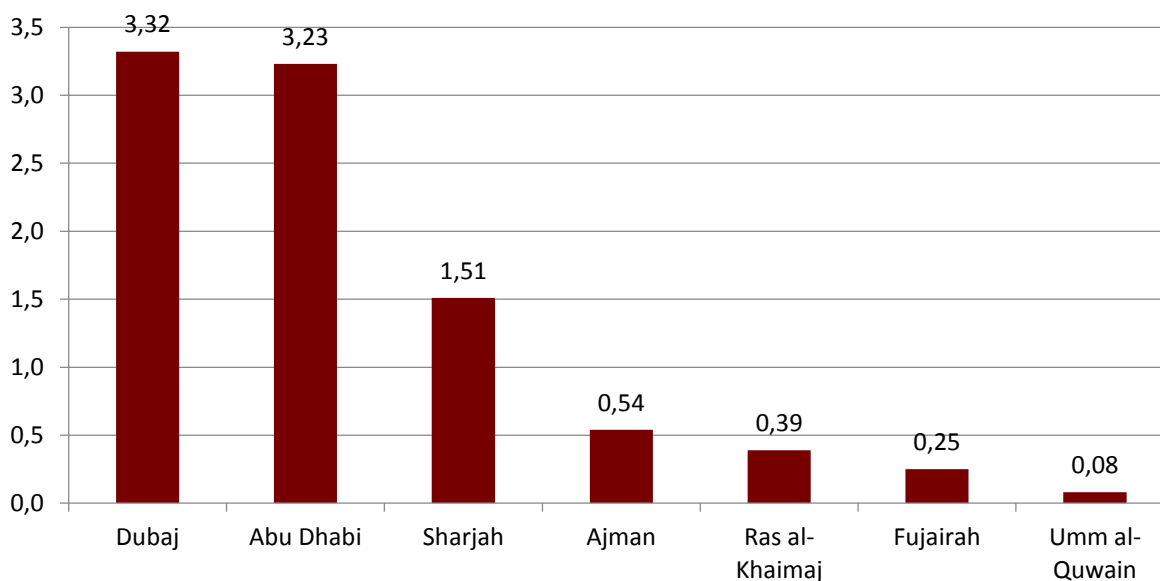
Największe pod względem liczby ludności emiraty ZEA to **Dubaj** i **Abu-Dhabi**. Dubaj znany jest z wielkich inwestycji w wyjątkowe nieruchomości, a jego gospodarka opiera się na handlu. Jest wiodącym miastem turystycznym, finansowym i biznesowym ZEA. Abu Dhabi jest z kolei emiratem o największej powierzchni. To jeden z największych regionów wydobywania ropy naftowej na świecie.

---

<sup>20</sup> Three Crucial Insights Into Consumer Behavior in the UAE,  
<https://www.wordbank.com/us/blog/international-marketing/consumer-behaviour-in-uae/>



Rysunek 8 Ludność w poszczególnych emiratach ZEA [mln os.]



Źródło: *United Arab Emirates Population Statistics (2019)*, <https://www.globalmediainsight.com/blog/uae-population-statistics/>

### 3.8 Działania marketingowe i promocyjne

Rekomenduje się rozpoczęcie promocji i poszukiwania klientów od największego z emiratów ZEA – Dubaju. W tym największym mieście kraju i jego stolicy koncentruje się życie społeczno-gospodarcze Zjednoczonych Emiratów Arabskich, tam znaleźć można najwięcej potencjalnych klientów, a ponadto to jedno z najczęściej odwiedzanych – po Bangkoku, Londynie i Paryżu – miast świata. Zaistnienie ze swoim produktem w Dubaju daje dobry start dla promocji swoich produktów z Zjednoczonych Emiratów Arabskich, a może także na zbudowanie marki w całym arabskim świecie. Działania marketingowe i promocyjne

#### 3.8.1 Informacje ogólne

Macierz poniżej prezentuje przykładowe kanały, jakimi można promować produkty przedsiębiorstwa w Zjednoczonych Emiratów Arabskich. Oceniono ich skuteczność pod względem z jednej strony rozwoju sprzedaży, z drugiej – wzrostu świadomości marki.



Tabela 14 Macierz przykładowych kanałów promocji

|                          |   |  |                                 |   |
|--------------------------|---|--|---------------------------------|---|
| Rozwój sprzedaży         | ↑ | Marketing w social media                   | Cold mailing i cold calling     | Targi branżowe                          |
|                          | ↓ | Artykuły branżowe                          | SEO                             | Spotkania i szkolenia dla dystrybutorów |
|                          |   | Bilbordy<br>Reklama w mediach tradycyjnych | Płatna reklama w wyszukiwarkach | Katalogi i informatory                  |
| Wzrost świadomości marki |   |  |                                 |   |
|                          |   | →  |                                 |   |

Źródło: opracowanie własne.

Za najbardziej skuteczne uznano targi branżowe, cold mailing oraz SEO, a także spotkania i szkolenia dla dystrybutorów, katalogi i informatory, artykuły branżowe i marketing w social mediach.

**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.

**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 jego 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.

**SEO** (ang. *search engine optimization*) to optymalizacja dla wyszukiwarek internetowych. Obejmuje działania zmierzające do lepszego pozycjonowania strony internetowej przedsiębiorstwa w wyszukiwarce internetowej. Dzięki tym działaniom witryna firmy jest lepiej widoczna dla klienta, zyskuje więcej odwiedzin i zwiększa się rozpoznawalność marki.

**Spotkania i szkolenia dla potencjalnych dystrybutorów** to szansa za zapoznanie osób, mających zajmować się dystrybuowaniem produktu z jego wszystkimi funkcjami i charakterystykami w taki sposób, by jak najlepiej mogli oni tę wiedzę przekazać potencjalnym klientom. To także sposób na nawiązanie dobrych relacji z dystrybutorami, sprzyjających większemu ich zaangażowaniu w promocję i sprzedaż produktu.

Dobrze opracowane **katalogi i informatory** powinny w konkretny, zwięzły, ale i zachęcający sposób opowiadać o produkcie, ale i o firmie. Należy zadbać o stworzenie materiałów dobrej jakości, przejrzystych i przyjaznych do czytania. Elementami, które koniecznie muszą pojawić się w tego typu materiałach są nazwa firmy, logo, a przede wszystkim – dane do kontaktu i treść zachęcająca do jego nawiązania.

**Artykuły branżowe** powinny dostarczać wartościowych dla potencjalnych klientów treści – odpowiadać na pytania i potrzeby, z jakimi spotykają się w swojej praktyce gospodarczej. Artykuły mogą być publikowane na własnej stronie internetowej, własnym blogu funkcjonującym obok strony internetowej czy w innych mediach odsyłających lub zaznaczających, kto jest autorem treści.

W rozwoju sprzedaży wspomóc skuteczną promocję może **marketing w social media**, gdzie głównym medium może być LinkedIn w przypadku kontaktów B2B oraz Instagram w przypadku kontaktów B2C. Kontakt przez LinkedIn pozwala na nawiązanie relacji z konkretnymi osobami, zatrudnionymi w danym przedsiębiorstwie w konkretnym dziale, odpowiadającym za obszar, w którym można zaimplementować promowany produkt. To także ciekawa alternatywa dla cold mailingu.

Aktualnie przedsiębiorstwo wykorzystuje dwa główne kanały promocji swoich produktów a granicą i są to **targi zagraniczne** oraz **kanały społecznościowe – głównie Instagram**.

W odniesieniu do rynku Dubaju i wejścia na rynek przy wykorzystaniu współpracy z lokalnymi agentami i dystrybutorami rekomenduje się na początek wykorzystanie cold mailingu i cold callingu w celu nawiązania pierwszego kontaktu z potencjalnymi partnerami do współpracy. Z uwagi na specyficzną kulturę w Dubaju, w której dużą rolę odgrywają kontakty bezpośrednie, kolejnymi krokami powinno być umówienie się na spotkania w celu przekazania informacji o przedsiębiorstwie i jego produktach w kierunku nawiązania współpracy. Pomocami marketingowymi podczas spotkań powinny być odpowiednio zaprojektowane, prezentujące najlepsze cechy firmy oraz

dostosowane do warunków Zjednoczonych Emiratów Arabskich (np. pod względem językowym) katalogi i informatory. Te powinny być także szeroko wykorzystywane podczas targów i innych wydarzeń branżowych. Targi i wydarzenia to idealna okazja na nawiązanie bezpośrednich kontaktów z potencjalnymi partnerami – ważne jest zatem dobre przygotowanie do nich zarówno stoiska, jak i osób je obsługujących oraz materiałów promocyjnych.

Budowaniu marki w Dubaju powinny towarzyszyć działania w sieci – Emiratczycy bowiem są coraz bardziej zaangażowani w zakupy online (sprzedaż internetowa ubrań dynamicznie rośnie). Ważne jest zatem przygotowanie strony internetowej pod rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich i profesjonalne podejście do pozycjonowania go na potencjalnych klientów i partnerów w Dubaju. Rośnie znaczenie także mediów społecznościowych i celebrytów w wyborach zakupowych, dokonywanych przez mieszkańców Dubaju – dlatego też aktywność na portalach społecznościowych typu Instagram będzie ważnym elementem promocji i budowania marki.

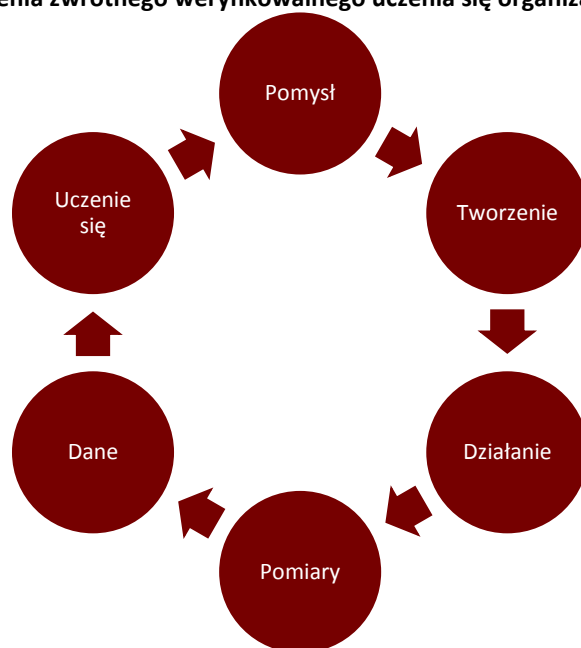
### 3.8.2 Rekomendacje

W celu przedstawienie skutecznych rekomendacji na rzecz przedsiębiorstwa należy rozważyć dwie kluczowe determinanty warunkujące działania marketingowe i promocyjne przedsiębiorstwa. Pierwszym z nich jest charakterystyka przedsiębiorstwa, drugim charakterystyka rynku docelowego.

Kluczowym aspektem charakterystyki przedsiębiorstwa jest jego relatywnie krótka, kilkuletnia historia działalności. Element ten warunkuje wszelkie działania marketingowe podejmowane przez firmę. Niedługa historia działalności sprawia, iż przedsiębiorstwo z powodzeniem, w teorii i praktyce, wpisuje się w definicję star-up'u. W konsekwencji ważnym jest wzięcie pod uwagę tego aspektu w rekomendacji działań. Zgodnie z **metodyką lean statup** (wg. Eric'a Ries'a) w początkowej fazie rozwoju przedsiębiorstwo winno skupić się na procesie **'weryfikowanego uczenia się'**, zamiast próby możliwie precyzyjnego wytyczania celów i narzędzi, a następnie silnie zdeterminowanego dążenia do nich. Podstawą przedmiotowego podejścia, które rekomendujemy, jest fakt, iż relatywnie młode firmy działają w warunkach skrajnej niepewności. Innymi słowy dostępne dane historyczne pozwalające na zaplanowanie i ocenę celów są relatywnie skromne, zaś wciąż kreowany model biznesowy i zrozumienie potrzeb klientów nie są w pełni ukształtowane i poddają się relatywnie elastycznym modyfikacjom. Kluczowym celem przedsiębiorstwa nie powinno być uporczywe dążenie do uprzednio określonych celów, lecz otwartość na informacje płynące z rynku i gotowość do ich implementacji. Kluczowym celem w tym procesie nie jest jeden finalny cel, lecz takie zaprogramowanie organizacji aby zmaksymalizować jej umiejętność uczenia się i adaptacji. Technika

ta jest szczególnie ważna i skuteczna w przypadku młodych firm. Przedsiębiorstwo w swoich działaniach marketingowych winno być nastawione w ogólnym ujęciu na podejmowanie możliwie dużej liczby różnego typu działań, wraz z prowadzeniem skrupulatnych ocen ich skuteczności oraz bieżącą implementacją wniosków, a także dalszym testowaniem nowych, zmodyfikowanych wariantów działań.

Rysunek 9 Pętla sprzężenia zwrotnego weryfikowalnego uczenia się organizacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Ries, „Metoda Lean Startup”, wyd. Helion, Gliwice, 2011

Powyższe wskazanie należy traktować jako ogólną rekomendację, która winna być wdrażana jako podstawa planowania i prowadzenia działań marketingowych. Na chwilę obecną bardziej precyzyjne rekomendacje bazują bowiem na relatywnie ograniczonych i jeszcze, nie tak dobrze potwierdzonych w praktyce, danych z dotychczasowej działalności firmy.

Drugim obszarem warunkującym działalność marketingową marki jest charakterystyka rynku docelowego (rynek arabski, rynek wysoko jakościowej odzieży dziecięcej). W tym obszarze można wyróżnić dwie kluczowe grupy narzędzi marketingowych, dopasowane do jego charakterystyki:

- **Kanał komunikacji bezpośredniej;**
- **Kanał komunikacji pośredniej.**

**W pierwszym kanale** jako narzędzie odznaczające się największym potencjałem i efektywnością (koszt/efekt) należy uznać obecność na targach branżowych. Zgodnie z wskazaniami z poprzednich rozdziałów firma winna rozważyć uczestnictwo w targach **International Apparel & Textile Fair** oraz **Playworld Middle East Dubai**. W przypadku w/w działań warto zwrócić uwagę na relatywnie wysokie



koszty jakie wiążą się z udziałem w targach. W przypadku konieczności poszukiwania oszczędności w budżecie rekomendowanym jest wystawiennictwo na jednym z dwóch w/w targów. W zależności od liczby potencjalnie zainteresowanych kontrahentów, należy być gotowym na odbycie niezależnych misji gospodarczych, optymalnie w Dubaju. Powyższe działania winny być uzupełnione o takie narzędzie jak cold mailingu lub cold calling. Narzędzia te odznaczają się relatywnie małą skutecznością, natomiast ich prowadzenie (przy odpowiednim zorganizowaniu procesu) może odbywać się w zautomatyzowany sposób, wiążący się z relatywnie niskim kosztem finansowym i czasowym (wykonanie i przeprowadzenie mailingu, może zajmować ok. 60 minut raz w tygodniu). Częstotliwość i skale cold mailingu i callingu należy dostosować indywidualnie w zależności od orientacji na inne narzędzia promocji (ograniczone zasoby czasowe kadry) i pierwsze informacje płynące z rynku docelowego.

**W drugim kanale**, biorąc pod uwagę orientacje Emiraczyków na media społecznościowe, doświadczenia firmy w obszarze e-commerce oraz efektywność kosztową należy skupić się na działaniach online. Pośród nich należy wymienić:

- **Utworzenie strony internetowej w wersji arabskiej, z działającym sklepem e-commerce**- warunkiem koniecznym skutecznej promocji w kanale online jest utworzenie strony internetowej zrozumiałej i dostosowanej do potrzeb klientów arabskich. Należy przez to rozumieć przede wszystkim stworzenie arabskojęzycznej strony;
- **Wykupienie kampanii AdWords w wyszukiwarce Google**- kampanii zapewni pozyskanie podstawowego ruchu na stronie. Narzędzie to jest rekomendowane również ze względu na elastyczny charakter i relatywnie niskie koszty wejścia (możliwość indywidualnego, dowolnego ustalenia budżetu na działania promocyjne);
- **Stworzenie anglojęzycznego konta na Instagram**- w branży ubranek dziecięcy wskazanym kanałem promocji jest Instagram, aby narzędzie to mogło być skuteczne w odniesieniu do rynku arabskiego winno być ono prowadzone w języku arabskim lub angielskim. Ze względu na działalność także na innych rynkach i wzgląd na efektywność kosztową działań wskazane jest prowadzenie profilu po angielsku.
- **Wykupienie kampanii na Instagram**- dzięki wykupieniu płatnych kampanii na Instagram pozyskanie pierwszych followers'ów z obszaru ZEA będzie szybsze i skuteczniejsze, co jest istotne z punktu widzenia efektów sieciowych występujących w mediach społecznościowych. Warto zwrócić uwagę, aby kampanii nie uruchamiać w początkowej fazie tworzenia profilu, tak aby konto miało już pewną liczbę obserwujących, a także zgromadzony content.



Należy zwrócić uwagę, iż pierwszy kanał winien być stosowany głównie w odniesieniu do sprzedaży B2B i profili podmiotów występujących w tym kanale i wskazanych we wcześniejszym rozdziale, zaś drugi kanał winien być stosowany w szczególności w stosunku do sprzedaży B2C.

### 3.9 Regulacje prawne

By móc eksportować produkty do Zjednoczonych Emiratów Arabskich należy posiadać odpowiednią licencję. W przypadku działalności handlowej jest to **licencja handlowa**. Wydawana jest przez właściwe władze emiratu, na terenie którego ma być prowadzona działalność (tam, gdzie siedziba, zakład przedsiębiorcy). W przypadku Dubaju właściwym organem jest Department of Economic Development (tzw. DED) w Dubaju. Na stronie urzędu w zakładce „e-services” można dokonać zgłoszenia

([https://eservices.dubaided.gov.ae/Pages/Anon/GstHme.aspx?dedqs="+hit8PbbhgiVs8aemgXW4hIVuaoANJCU](https://eservices.dubaided.gov.ae/Pages/Anon/GstHme.aspx?dedqs=)).

Warunki rejestracji działalności są różne w poszczególnych emiratach. Dubaj charakteryzuje się mnogością stref wolnych od podatków, co nie ma miejsca w innych emiratach. W zależności od wybranej strefy, czas uzyskania licencji handlowej wynosi od 2 do 6 tygodni. Strefa DAFZ (Dubai Airport Free Zone) jest odpowiednia dla działalności handlowej obejmującej produkty wysokiej jakości, eksportowane w niskim wolumenie. W przeciwieństwie do wolnych stref, działalność w Dubaju jest stosunkowo łatwa do założenia, a sama procedura relatywnie krótka. Dana licencja ważna jest jedynie na terenie właściwego jej emiratu. Oznacza to, że aby móc eksportować produkty na terytorium całego kraju, wymagane jest posiadanie 7 odrębnych licencji. Wskazuje ona produkty, jakie są przedmiotem importu i charakter działalności podmiotu licencjonowanego (import, firma budowlana, itp.). Zgodnie z „Prawem spółek handlowych” **licencja może być otrzymana wyłącznie przez emirackie spółki kapitałowe z większościowym udziałem lokalnym oraz przez oddziały firm zagranicznych** (będące 100% własnością firmy zagranicznej zakładającej oddział). Większość importu podlega jednakże zasadom określonym w „Prawie agencji handlowych”, na podstawie którego **licencja handlowa może być przyznana wyłącznie agentom handlowym**. Lokalny agent, z którym przedsiębiorstwo współpracuje w ramach eksportu, a który musi mieć obywatelstwo kraju Rady Współpracy Państw Zatoki, może dokonywać odprawy jedynie produktów wyszczególnionych w licencji, której koszt wynosi 2000 DHS <sup>21</sup>. Istnieje również możliwość, iż powyższą licencję posiada już

<sup>21</sup> Według kursu z dnia 15.11.2019 r., 2000 DHS wynosi po przeliczeniu 2106,72 PLN

partner handlowy (kupiec/importer/agent-pośrednik), w takim wypadku procedura wwozu towarów ogranicza się do standardowych wymagań wskazanych na końcu niniejszego rozdziału.

Eksport produktów do Zjednoczonych Emiratów Arabskich może wymagać spełnienia wymagań dotyczących **opłat celnych**. Na czele administracji celnej stoi Federalny Urząd Celny (FCA). Stawka celna oparta jest na Wspólnej Taryfie Celnej Rady Współpracy Państw Zatoki i wynosi **zazwyczaj 5%**.

Stawki cła są dosyć uproszczone, a stawka naliczana może być na kilka sposobów: ad valorem (procentowo), w określonej kwocie, lub jedno i drugie. Stawka cła naliczana jest od wartości deklarowanej na dokumentach transportowych. Urząd celny ma jednak prawo zakwestionować przedstawione dokumenty i naliczyć cło według oszacowanej realnej wartości towaru<sup>22</sup>.

Mimo, że każdy z emiratów ma własne władze celne, całość procedury celnej i wymogi dotyczące dokumentacji są w nich takie same. Podmioty posiadające licencję handlową otrzymują **kod importowy**, który jest wykorzystywany przez agentów handlowych przy wprowadzaniu i odprawie produktów objętych licencją na obszar celny Zjednoczonych Emiratów Arabskich.

#### **Dokumenty, wymagane podczas odprawy celnej to:**

- formularz zlecenia dostawy pochodzący od agenta spedycyjnego,
- oryginalna faktura,
- dokument określający zawartość przesyłki
- list przewozowy.

Władze celne emiratu, do którego nastąpił import towaru pobierają i zatrzymują należne cło, które nie jest transferowane do FCA. W przypadku dokonywania importu towarów objętych cłem i/lub innymi obciążeniami podatkowymi konieczne jest złożenie stosownego depozytu lub przedstawienie gwarancji bankowej<sup>23</sup>.

Według informacji ze strony internetowej Federalnego Urzędu Celnego Zjednoczonych Emiratów Arabskich<sup>24</sup> dla kategorii „Babies' garments and clothing accessories, knitted or crocheted.” stawka celna wynosi 5%<sup>25</sup>.

Dokumentacja handlowa, jaką powinien mieć eksport do Zjednoczonych Emiratów Arabskich obejmuje następujące elementy:

<sup>22</sup> Op. cit. ZEA. Przewodnik po rynku..., s. 14

<sup>23</sup> Op. cit. Informacje praktyczne..., s. 6

<sup>24</sup> [www.fca.gov.ae](http://www.fca.gov.ae)

<sup>25</sup> The Unified Customs Tariff for GCC, [www.fca.gov.ae](http://www.fca.gov.ae)

- **faktura handlowa** od eksportera skierowana do importera ze szczegółowymi informacjami na temat ilości, opisu towarów i łącznej wartości każdego importowanego produktu,
- **świadczenie pochodzenia**, określające kraj pochodzenia i zatwierdzone przez Izbę Handlową w kraju pochodzenia,
- **szczegółowa lista pakowania**, w tym waga, metoda pakowania i kod HS dla każdej pozycji,
- **zezwolenie na przywóz od właściwych agencji w przypadku przywozu towarów objętych ograniczeniami lub towarów zwolnionych z cła,**
- **dowód wwozu lub rachunek lotniczy,**

### 3.10 Bariery formalne i nieformalne

Formalne bariery wejścia na rynek ZEA:

- bariera celna,
- konieczność posiadania licencji handlowej,
- konieczność współpracy z Emiratem,
- dbanie o dokumenty przewozowe i ich poprawność,
- różne możliwości wyboru formy działania i różne konsekwencje z tym związane

Nieformalne bariery wejścia na rynek ZEA:

- duża liczba potencjalnych konkurentów,
- odległość,
- odmienna strefa czasowa,
- koszty wyjazdów,
- koszty wysyłek produktów,
- znaczące różnice kulturowe,
- wymogi specyficznego traktowania kontrahentów i klientów.

### 3.11 Ocena środowiska otoczenia biznesu

Organizacje otoczenia biznesu, które mogą wesprzeć eksport do ZEA to:

- **Abu Dhabi Chamber of Commerce and Industry (ADCCI)** - jest niezależną instytucją interesu publicznego. Reprezentuje różne podmioty produkcyjne i usługowe sektora prywatnego w Abu Dhabi,

- **Ajman Chamber of Commerce** - jest uważana za jedną z najważniejszych organizacji obsługujących sektor prywatny; działa na rzecz reprezentowania interesów ekonomicznych podmiotów prywatnych poprzez świadczenie różnych usług i reprezentując interesy tego sektora przed organami rządowymi, a także zapewniając wsparcie;
- **Dubai Chamber of Commerce And Industry** - została założona w 1965 roku; jest organizacją publiczną non-profit, której misją jest reprezentowanie, wspieranie i ochrona interesów społeczności biznesowej w Dubaju poprzez tworzenie sprzyjającego środowiska, promowanie Dubaju jako międzynarodowego centrum biznesowego i wspieranie rozwoju biznesu.
- **Federation of UAE Chamber of Commerce and Industry** - została założona w 1976 roku. Reprezentuje sektor biznesu oraz izby handlowe i przemysłowe w życiu społeczno-gospodarczym. Jako typowa izba gospodarcza ICC UAE wspiera swoich członków w promocji oraz działalności biznesowej w regionie. Zakres współpracy z ICC UAE, jak również innymi izbami gospodarczymi bazuje na płatnym członkostwie umożliwiającym korzystanie z usług izby w tym w szczególności wspólnej promocji i networking'u z innymi członkami.
- **UAE Ministry of Economy**- Ministerstwo Ekonomii Zjednoczonych Emiratów Arabskich, zajmuje się m.in. promocją i wspieraniem rozwoju gospodarczego kraju. Może być pomocne w procesie realizacji zadań formalnych takich jak rejestracja znaku towarowego, czy prowadzonej działalności.
- **Polska Agencja Inwestycji i Handlu (zagraniczne Biuro Handlowe w Dubaju)**- biuro zagraniczne PAIH wspiera polskich przedsiębiorców w procesie wejścia na rynek ZEA, jedną z korzyści jest m.in. możliwość wykorzystania powierzchni biurowych w celu spotkań z potencjalnymi kontrahentami. Biuro organizuje również misje gospodarcze, a także dofinansowuje proces wejścia przedsiębiorstw na rynek ZEA (m.in. program Polskie Mosty Technologiczne).

W przypadku przedsiębiorstwa należy zauważyć, iż współpraca z instytucjami otoczenia biznesu nie jest kluczowym elementem działalności i procesu internacjonalizacji. O ile na rynkach Półwyspu Arabskiego możliwość zawarcia nieformalnych relacji oraz poznawania innych podmiotów rynkowych z wykorzystaniem polecenia podmiotów emirackich jest istotna, działania te nie wydają się być jednak efektywne dla niszy działalności firmy oraz obecnego etapu rozwoju firmy. Wynika to między innymi z kosztów uczestnictwa w różnego typu zrzeczeniach, a także najczęściej zbyt szerokim spektrum działalności poszczególnych organizacji w stosunku do profilu/niszy działalności firmy. W celu zainicjowania obecności na rynku rekomendowany jest udział w wydarzeniach branżowych, które zostały wskazane w następnym rozdziale.

Emirackie otoczenie biznesu ubrań dla dzieci podsumować można w formie analizy PEST. Klasyfikuje ona czynniki makrootoczenia do czterech obszarów:

- **otoczenie polityczne**, przedstawiane także jako prawnoinstytucjonalne, politycznoprawne albo w rozbiciu – otoczenie polityczne i otoczenie prawne),
- **otoczenie ekonomiczne**,
- **otoczenie społeczno-kulturowe**, czasem traktowane oddzielnie jako otoczenie społeczne oraz otoczenie kulturowe,
- **otoczenie technologiczno-techniczne**, nazywane często w uproszczeniu technologicznym<sup>26</sup>.

Tabela 15 Analiza PEST otoczenia biznesu

| Otoczenie polityczne   | Otoczenie ekonomiczne  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• specyficzne uwarunkowania polityczne – forma działania państwa jako federacji emiratów;</li> <li>• trudności związane z rozpoczęciem eksportu do Zjednoczonych Emiratów Arabskich – konieczność współpracy z miejscowym przedstawicielem w formie pośrednika handlowego, sponsora lub agenta;</li> <li>• stanowienie przez Zjednoczone Emiraty Arabskie raju podatkowego;</li> <li>• konieczność posiadania wizy;</li> <li>• bariery formalne dla sprzedaży w postaci licencji handlowych i ceł.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stanowienie przez Zjednoczone Emiraty Arabskie bardzo zamożnego państwa;</li> <li>• duża zależność gospodarki kraju od ropy naftowej i jej eksportu;</li> <li>• niski udział importu z Polski w ogóle importu ubrań dziecięcych do Zjednoczonych Emiratów Arabskich;</li> <li>• stanowienie przez Zjednoczone Emiraty Arabskie swego rodzaju bramy do wejścia na rynki arabskie z zachodnimi produktami.</li> </ul> |
| Otoczenie społeczno-kulturowe  | Otoczenie technologiczno-techniczne  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• dynamiczne wzrosty populacji Zjednoczonych Emiratów Arabskich;</li> <li>• rosnąca liczba dzieci do lat 4 w</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rosnące znaczenie sprzedaży internetowej, także ubrań;</li> <li>• znaczenie mediów społecznościowych</li> </ul>   |

<sup>26</sup> E. Urbanowska-Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 105

|  |                            |
|--|----------------------------|
| <p>Zjednoczonych Emiratach Arabskich;</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• wysoka zamożność obywateli Zjednoczonych Emiratów Arabskich;</li><li>• duże znaczenie luksusowych marek dla społeczeństwa emirackiego;</li><li>• duża lojalność wobec marek wśród emirackich konsumentów;</li><li>• wysokie oczekiwania klientów wobec produktów i usług;</li><li>• zaznajomienie emirackich konsumentów z zagranicznymi produktami;</li><li>• duża rola kobiet jako konsumentek;</li><li>• duże znaczenie imigrantów, także z zachodu w społeczeństwie emirackim;</li><li>• specyfika kultury arabskiej</li></ul> | <p>dla promocji ubrań.</p> |
|--|----------------------------|

*Źródło: opracowanie własne*

### 3.12 Rekomendowane wydarzenia gospodarcze

Poniżej, lista rekomendowanych wydarzeń gospodarczych dla przedsiębiorstwa w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

Tabela 16 Rekomendowane wydarzenia gospodarcze w Zjednoczonych Emiratach Arabskich

| Nazwa, strona<br>www   | Miejsce | Data                            | Opis  |
|--|---------|---------------------------------|---|
| International<br>Apparel & Textile<br>Fair<br>www.international<br>apparelandtextilef<br>air.com | Dubaj   | listopad 2019,<br>kwiecień 2020 | Targi odzieży i tekstyliów, które odwiedza 15 000 osób. Wystawcy pochodzą z Europy, Indii, Chin Indonezji, Japonii, Turcji i innych krajów. Jest ich ok. 600.   |
| International<br>Dubai Fashion<br>Week<br>www.idfweek.com  | Dubaj   | październik<br>2019             | Międzynarodowy Tydzień Mody, podczas którego prezentują się projektanci z USA, Europy i krajów Bliskiego Wschodu, takich jak Kuwejt, Bahrajn, Egipt, Liban, Arabia Saudyjska i Zjednoczone Emiraty Arabskie. Wydarzenie odwiedzają kupujący, detaliści, styliści, redaktorzy, prasa międzynarodowa, modelki i gwiazdy |
| playworld Middle<br>East Dubai   | Dubaj   | marzec 2020                     | Jedyna wystawa handlowa na Bliskim Wschodzie poświęcona całej gamie produktów dla dzieci. Wystawa prezentuje światowych producentów i ich innowacje, a także regionalnych dystrybutorów renomowanych marek reprezentujących   |





|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | wszystko: od zabawek, przez inne produkty dla dzieci, sprzęt sportowy po meble dziecięce. Wystawia się na nich ponad 300 wystawców z 42 krajów, których stoiska ogląda ponad 7 000 odwiedzających |
|--|--|--|---|

Źródło: opracowanie własne

Podane powyżej wydarzenia są imprezami cyklicznymi stąd ich lista obowiązuje zarówno dla podanych, jak i przyszłych lat.

Jako kluczową imprezę branżową z perspektywy firmy należy ocenić International Apparel & Textile Fair w Dubaju. Impreza ta jest najlepiej dopasowana do profilu działalności firmy. Koszty udziału w wydarzeniu są zmienne i zależą od szeregu czynników i wyborów ze strony przedsiębiorstwa, stąd podanie ich jednoznacznej wartości nie jest możliwe. W przypadku odwiedzających wejście jest darmowe. W przypadku wystawców można natomiast zamodelować przedmiotowy koszt na podstawie poniżej przedstawionych składowych kosztów obowiązujących na IATF:

- Koszt 1 m2 stoiska 420-447 USD (standardowe rozmiary stoisk 12/24/36 m2);
- Koszty pakietów promocyjnych- 500-3 500 USD (w zależności od wybranych opcji; pakiety promocyjne mogą reklamę w katalogu targowym, sponsoring, etc.);
- Koszty dodatkowego wyposażenia- ok. 100-2 000 USD (w zależności od wybranych opcji; dodatkowe wyposażenie może obejmować m.in. dodatkowe krzesła, stoliki, półki, serwisy kawowy, schowki, etc.).

O ile koszty uczestnictwa w targach zawsze zależą od indywidualnych preferencji i wymagań można szacować, iż będą one wynosiły:

- Wynajęcie powierzchni i stoiska- od ok. 22 000 zł;
- Koszty transportu lotniczego- ok. 7 000 zł (w przypadku 3 osób);
- Koszty zakwaterowania- ok. 5 000 zł (w przypadku 3 osób);
- Koszty transportu eksponatów- ok. 5 000 zł (w przypadku przesyłki do 140 kg).
- Podsumowując w przypadku udziału w targach należy liczyć się z kosztami wynoszącymi od około 35 000 zł.

### 3.13 Normy kulturowe i negocjacje

Kwestie kulturowe, o których należy pamiętać, decydując się na sprzedaż swoich produktów w ZEA to:

- **wpływ islamu na biznes w Zjednoczonych Emiratach Arabskich** – należy pamiętać że życie Emiratczyków jest w dużym stopniu oparte na wartościach, które niesie ze sobą religia muzułmańska. W związku z tym podczas rozmów należy odnosić się z szacunkiem do religii i historii muzułmańskiej. Dodatkowo przedsiębiorcy zagraniczni chcący poszerzyć swoją działalność eksportową na kraje islamskie, muszą zweryfikować, czy ich produkt jest zgodny z normami religijnymi. W przypadku ubrań dziecięcych nie istnieje bezpośredni konflikt pomiędzy produktem a religią islamu. Należy jednak uważać, aby nadruk na odzieży nie zawierał elementów uznawanych przez muzułmanów za „nieczyste”. W związku z tym odradza się prezentowania i sprzedaży produktów z wizerunkiem świnki bądź psa.
- **zwracanie uwagi na zajmowane stanowisko rozmówcy** - im wyższa jest ranga przedstawiciela firmy, tym większym zostaniemy obdarzeni szacunkiem, wskazane jest również aby stanowisko osoby prowadzącej rozmowę było adekwatne do stanowiska rozmówcy po stronie klienta,
- przywiązywanie **uwagi do tytułów**,
- **czas pracy** - ze względu na wysoką temperaturę powietrza, biura (czynne zazwyczaj od 9.00 rano) często zamykane są wczesnym popołudniem i ponownie otwierane po kilku godzinach, stąd dzień pracy trwa dłużej niż w Europie,
- **czas Ramadanu** - nietaktem będzie zaplanowanie spotkania czy rozmowy podczas tego miesiąca przeznaczonego na modlitwę,
- dni wolne od pracy - w islamie **piątek jest dniem wolnym od pracy**, jednak w Zjednoczonych Emiratach Arabskich większość urzędów czynna jest od soboty do środy, choć niektóre instytucje otwarte są również w czwartek rano<sup>27</sup>,
- możliwe **wymogi „królewskiego” traktowania ze strony klientów** - warto poświęcić im dużo uwagi i cierpliwości,
- prowadzenie działalności gospodarczej w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, które ma wiele wspólnego z **osobistymi relacjami i tradycyjnymi wartościami**, takimi jak rodzina,

---

<sup>27</sup> Jak skutecznie nawiązać relacje biznesowe w Zjednoczonych Emiratach Arabskich? Poznaj różnice międzykulturowe, <https://businessandprestige.pl/skutecznie-nawiazac-relacje-biznesowe-zjednoczonych-emiratach-arabskich-poznaj-roznice-miedzykulturowe>

zaufanie i honor, a zatem istotne jest, aby relacje biznesowe opierały się na znaczących przyjaźniach i lojalności,

- osoby starsze cieszą się relatywnie większym szacunkiem niż w naszej kulturze co może być demonstrowane poprzez wstawanie gdy osoba starsza wchodzi do pomieszczenia, czy przywitanie osób starszych w pierwszej kolejności.
- **wręczanie wizytówek** – odbierane jest to jako bardzo dobra praktyka, wskazane jest aby wizytówki posiadały wersje pisowni arabskiej oraz były wykonane estetycznie i z wyższej jakości materiałów,
- **zwracanie się do rozmówcy zgodnie z jego tytułem** i nawiązywanie z nim **kontakt wzrokowego**,
- będąc zaproszonym do czyjegoś domu częstą praktyką będzie ściągnięcie butów przed wejściem,
- zwyczajowo od gości nie wymaga się przynoszenia prezentów (w przeciwieństwie do naszej kultury gdzie przyniesienie drobnego upominku lub kwiatów jest wskazane). Warto zwrócić uwagę, iż w obszarze tym nie ma jednak jednoznacznych zakazów, stąd o ile nie jest to oczekiwane możliwe jest wykazania się serdecznością i przyniesienie prezentu,
- w ogólnym ujęciu można uznać, iż europejska/zachodnia etykiety spożywania posiłków jest bardziej zachowawcza i sformalizowana, stąd w przypadku krajów arabskich należy spodziewać się luźniejszej atmosfery przy stole. Można przypuszczać, iż gospodarz będzie bardziej zadowolony z sytuacji gdy gość będzie zachowywał się w sposób swobodny i widocznym będzie, iż wspólny posiłek daje mu przyjemność, niż w sytuacji gdy gość będzie usiłował za wszelką cenę przestrzegać bardziej surowych, europejskich/zachodnich zasad zachowania przy stole,
- po skończonym posiłku należy być gotowym, iż spotkanie może relatywnie szybko dobiec ku końcowi. W porównaniu do kultury europejskiej/zachodniej dłuższe przesiadywanie po zjedzonym posiłku jest rzadszym zjawiskiem.
- w większości przypadków w domach kobiety i mężczyźni jedzą osobno, stąd najczęściej w przypadku spotkań biznesowych, w których Emiraczczy goshczą grupę rozmówców, w której są kobiety, spotkanie to odbędzie się w restauracji.
- zaznajomienie z taktyką negocjacyjną zwaną **metodą „otwartych drzwi”** - partnerzy często wychodzą i wchodzi ponownie na spotkanie, co nie ma to nic wspólnego z brakiem szacunku lub lekceważeniem,
- ze względu na relatywnie większą „chaotyczność” i „elastyczność” prowadzonych rozmów

biznesowych, wskazanym jest możliwe treściwe i jednoznaczne formułowanie wiadomości e-mail, w celu uniknięcia ewentualnych nieporozumień, czy nadinterpretacji.

- bycie **przygotowanym na wspólny posiłek** - Arabowie traktują posiłek jako okazję do rozmów, więc należy przyjąć na nie zaproszenie,
- należy liczyć się z możliwym większym niż w naszej kulturze brakiem punktualności i „elastycznymi” godzinami spotkań (np. w drugiej połowie dnia),
- podczas spotkań przy stole **rezygnacja z zamawiania alkoholu lub wieprzowiny** – to elementy menu, na które przedstawiciele religii muzułmańskiej nie patrzą przychylnym okiem,
- **niezjadanie całego dania podczas posiłku** – dobrze jest pozostawić niewielką ilość jedzenia na talerzu by pokazać, że zostaliśmy ugoszczeni obfitym posiłkiem,
- przygotowanie na to, że przy spotkaniach na stojąco **Arabowie mogą stać blisko rozmówcy** - jest to oznaką zaufania i nie należy się cofać, gdyż niewerbalnie zakomunikujemy, że zwiększamy dystans również w relacjach,
- pamiętać by **nie pokazywać podeszwy buta siedząc przy stole** - jest to uznawane bardzo obraźliwy gest,
- wskazane są stroje biznesowe o możliwie stonowanym i zachowawczym kroju, zakrywające ramiona, nogi, a także buty/sandały zakrywające palce. W ogólnym ujęciu ciemne kolory są uznawane za bardziej „profesjonalne”,
- za nieuprzejme uznawane jest pokazywanie na kogoś bezpośrednio palcem,
- **uwaga na korzystanie z lewej ręki przy spotkaniach biznesowych** - lewa ręka uznawana jest za nieczystą, stąd osoby leworęczne powinny uprzedzić o tym i przeprosić gospodarzy spotkania, nawet jeśli będzie to jedynie kurtuzja i wstrzymać się od na przykład podania wizytówki tą ręką,
- Emiraccy są silnie obecni w „świecie” online stąd należy spodziewać się, iż znacząca część komunikacji może odbywać się za pośrednictwem takich aplikacji jak WhatsApp (97% osób jej używa). Powyższe jednocześnie współistnieje z orientacją Emiracczyków na spotkania osobiste,
- **zwracanie uwagę na swoją mimikę twarzy** – unoszenie brwi odebrane może być na przykład za sprzeciw i negację
- przy okazji pierwszego zapoznawczego spotkania należy być przygotowanym na pytania, która mogłyby być uznane przez Europejczyków za osobiste (np. pytania o rodzinne, zdrowie,

etc.). Rozmówcy w kulturze arabskiej chętnie dowiadują się jak najwięcej informacji o osobie, z którą mają współpracować, sytuację tą można wykorzystać do zaprezentowania się z możliwie najlepszej strony i subtelnego odnoszenia się również do kwestii biznesowych (np. rozmawiając o rodzinie można poruszyć kwestię wspólnego prowadzenia biznesu, w celu zwiększenia wiarygodności i pokazania szacunku do wartości rodzinnych).

- po podaniu sobie prawych dłoni na przywitaniu dobrze widziane jest położenie dłoni po uścisku na swojej klatce piersiowej/sercu, jako wyraz szacunku. Należy być przygotowanym, że w kulturze arabskiej zwyczajowo dopuszczany jest bliższy kontakt pomiędzy mężczyznami, niż w kulturze europejskiej. Przykładem może być sytuacja w której gospodarze płci męskiej (w przypadku spotkania w domu/biurze rozmówcy) zaprowadzi swojego gościa płci męskiej w miejsce docelowe domu/biura trzymając go za rękę.
- zgodnie z protokołem biznesowym kontakt pomiędzy kobietą i mężczyzną powinien być możliwie znikomy lub żaden. O ile w kontaktach pomiędzy mężczyzną i mężczyzną lub kobietą i kobietą serdeczność i relatywnie bliższy kontakt fizyczny w porównaniu do protokołu kultury europejskiej jest normą, o tyle w przypadku kontaktów biznesowych mężczyzny z kobietą jest on zdecydowanie ograniczony. Mężczyzna nie może wyjść w stronę kobiety z inicjatywą podania sobie rąk. Gest ten może wykonać jedynie kobieta, jasno inicjując sytuację poprzez jednoznaczne wysunięcie ręki w stronę mężczyzny. W takiej sytuacji mężczyzna może podać sobie rękę z kobietą. W bardziej konserwatywnych kręgach najprawdopodobniej kobieta i mężczyzna nie podadzą sobie rąk. W ogólnym ujęciu można pamiętać, iż wymiana uśmiechów jest dopuszczalnym substytutem.
- fakt, iż Emiraczkcy stanowią mniejszość populacji, zaś ZEA jest krajem charakteryzującym się jednym z największych na świecie udziałów obcokrajowców, stąd w zależności od pochodzenia rozmówcy normy kultury arabskiej mogą obowiązywać w różnym stopniu,
- należy przygotować się, iż proces decyzyjny po stronie Emiraczkców będzie dłuższy niż oczekiwano by tego zwyczajowo w kulturze europejskiej/zachodniej, dlatego należy uzbroić się w cierpliwość. Warto pamiętać również, iż dla Emiraczkców kontrakty ustne mają taką samą wagę co kontrakty pisemne, stąd nie można składać przesadnych obietnic podczas spotkania, które następnie nie będą mogły znaleźć odzwierciedlenia w docelowym kontrakcie,
- **rola i pozycja kobiet w kulturze muzułmańskiej**- o ile w głównych ośrodkach biznesowych postępuje i/lub nastąpiła liberalizacja kobiet, warto pamiętać, iż różnice pomiędzy płciami są zdecydowanie bardziej zarysowane. Objawia się to w większości aspektów życia po przez

m.in. zarezerwowane przestrzenie w środkach komunikacji publicznej wyłącznie dla kobiet (przykładem może być metro w Dubaju, warto zwrócić uwagę, iż oprócz dedykowanego wagonu są również wagony koedukacyjne), w niektórych hotelach możliwość noclegu w jednym pokoju wyłącznie dla męża i żony.

Biorąc pod uwagę specyfikę kultury arabskiej proponuje się wykorzystywanie w negocjacjach biznesowych następujących technik negocjacyjnych:

- techniki na otwarcie rozmów:
  - „imadło” – dokręcanie atrakcyjności propozycji partnera w celu znalezienia jego ograniczeń poprzez pytania, czy dana oferta jest najlepsza by wywołać poczucie konieczności dokonania korekty, a następnie kilkakrotnie, choć z umiarem ponawianie tego pytania – technika może być korzystna w negocjacjach z przedstawicielami kultury arabskiej, przyzwyczajonych do targowania się i długiego negocjowania ustaleń;
  - „szokująca oferta” – rozpoczęcie negocjacji nierealną, ekstremalną ofertą, co ma doprowadzić do zrewidowania przez drugą stronę swoich minimalnych lub maksymalnych celów – istnieje jednak ryzyko, że szokowany rozmówca zerwie negocjacje – dla Emiraczyków nawet wysoka z punktu widzenia polskiego przedsiębiorstwa oferta może być akceptowalna lub nieco powyżej akceptowalnej, co może pozwolić na osiągnięcie bardzo dobrej oferty końcowej;
- techniki fazy środkowej negocjacji:
  - „gwarancja zaangażowania emocjonalnego” – sprawianie pozytywnego wrażenia na rozmówcy i manifestowanie zaangażowania w proces negocjacyjny – ta technika może być trafna w Dubaju, gdzie oczekuje się generalnie dużego zaangażowania rozmówcy w rozmowy i nawiązuje się często bardziej niż czysto formalne relacje;
  - „wilk w owczej skórze” – przyjmowanie roli osoby słabszej, niezorganizowanej, zdanej na doświadczenie partnera, co wzbudza odruchy opiekuńcze i redukuje zasadniczość kontrahenta – ta technika może sprawdzić się w Dubaju z uwagi na to, że negocjator może mieć świadomość tego, że jako osoba z innej kultury z Polski może nie znać się na lokalnym rynku, a



tymczasem dobrze przygotowania osiągnąć może dobre rezultaty rozmów przy opiekuńczym podejściu partnera;

- „taktyka salami” – uzyskiwanie drobnych, z pozoru mało znaczących ustępstw, składających się razem na duże korzyści – technika może trafić na podatny grunt w sferach arabskich z uwagi na ich przyzwyczajenie do negocjowania i targowania się;
- „darmowa przysługa” – uzyskanie zaufania przez zaoferowanie korzyści bez zobowiązań i wywołanie poczucia długu psychologicznego u drugiej strony – technika wpisuje się w zwyczaje bardziej niż formalnego angażowania się w rozmowy ze strony przedstawicieli Zjednoczonych Emiratów Arabskich, którzy istotnie mogą czuć, że honorowo powinny odpowiedzieć na darmową przysługę z uwagi na dług psychologiczny;
- techniki fazy finalnej rozmów:
  - „skubanie” – po osiągnięciu porozumienia, bazując na wyczerpaniu kontrahenta, wysunięcie dodatkowych, niewielkich postulatów – technika może sprawdzić się w krajach arabskich z uwagi na długotrwałość rozmów i duże zaangażowanie stron w ich prowadzenie<sup>28</sup>.

### 3.14 Rozwiązywanie konfliktów

W uzupełnieniu do wyżej wymienionych metod negocjacji warto zwrócić uwagę na aspekt rozwiązywania konfliktów w kulturze arabskiej i jego praktyczne implikacje dla prowadzenia działalności eksportowej w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.

Dla pełnego zrozumienia złożoności zagadnienia należy zaznaczyć, iż nie istnieje żadna, jednoznacznie skuteczna metoda rozwiązywania konfliktów. Każda sytuacja konfliktowa, w celu jej rozwiązania, wymaga indywidualnej oceny i przygotowania indywidualnej strategii działań. Skuteczność poszczególnych metod wynika z indywidualnej charakterystyki danego konfliktu, stąd brak jest możliwości sporządzenia określonych i precyzyjnych rekomendacji, każda z metod rozwiązywania konfliktów może stać się skrajnie skuteczna lub na odwrót w zależności od charakteru konfliktu i procesu jego rozwiązywania. Ponadto umiejętność rozwiązywania konfliktów jest cechą, którą można

---

<sup>28</sup> M. Szarc vel Szic, Strategie i taktyki, stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych, Zeszyty Naukowe Firma i Rynek 2015/1 (48). 152-154



nabyć po przez trening, nie zaś samo poznanie teoretycznych metod działania.

Praktycznym elementem rozwiązywania konfliktów w warunkach kultury arabskiej rynku Zjednoczonych Emiratów Arabskich jest jej indywidualna specyfika. **Należy się bowiem spodziewać, iż rozwiązywania konfliktów może okazać się zdecydowanie dłuższe i bardziej czasochłonne niż w kręgach kultury europejskich/zachodniej.** Jako kluczowy wyróżnik konfliktów w kulturze arabskiej należy obiektywnie wskazać fakt, iż **konflikty nie dotyczą wyłącznie zaangażowanych stron, ale także szerszego otoczenia społecznego.** W kulturze arabskiej konflikt na gruncie biznesowym, w automatyczny sposób może zdecydowanie łatwiej niż w kulturze europejskiej/zachodniej przełożyć się również na inne płaszczyzny (np. relacji prywatnych) oraz wykraczać poza strony konfliktu (np. nie dotyczyć wyłącznie danej osoby będącej stroną podczas współpracy biznesowej, ale także jego kontaktów biznesowych, czy rodziny). Powyższa indywidualna charakterystyka konfliktów w kulturze arabskiej sprawia, iż w wybranych przypadkach mogą być one zdecydowanie trudniejsze do rozwiązania niż w przypadku innych kręgów kulturowych w większej mierze nastawionych na rolę jednostki i interes biznesowy. W tym miejscu warto zwrócić uwagę, iż negocjacje często nie są najlepszym sposobem zarządzania konfliktem, gdyż mogą być procesem nieefektywnym czasowo i kosztowo.<sup>29</sup> Szczególnie w sytuacji początkowej ekspansji rynkowej, gdzie znaczenie poszczególnych partnerów nie jest jeszcze duże dla całokształtu prowadzonej działalności lub procesu ekspansji.

W przypadku gdy rozwiązanie konfliktu jest konieczne, warto odwołać się do indywidualnej charakterystyki kulturowej i wykorzystać ją dla własnych korzyści. Jedną z technik specyficznych dla kultury arabskiej jest wprowadzenie do rozmów facylitatora (formalne lub nieformalne), najlepiej osoby cieszącej się autorytetem obydwu stron, lub też w przypadku braku możliwości porozumienia z bezpośrednią stroną konfliktu, próba zadania o przychylność innych członków kręgu społecznego przeciwnej strony konfliktu (którzy mogą wejść w rolę facylitatorów). Przykładem może być zdobycie poparcia swoich racji pośród partnerów biznesowych skonfliktowanej strony i uzyskanie dzięki ich wstawiennictwu przychylnego stanowiska strony przeciwnej. Technika ta może być szczególnie skuteczna w przypadku impasu i braku możliwości skutecznego zadresowania wymagań strony przeciwnej. Odwołanie się do szerszego kręgu/kontekstu społecznego może pozwolić na znalezienie nowych dróg do rozwiązania konfliktu.

Zgodnie ze wskazaniem poczynionym na początku rozdziału, żadna z metod nie jest bezwzględnie skuteczna, a także nie istnieje jednoznaczna charakterystyka kulturowa procesu rozwiązywania konfliktów (szczególnie w środowisku biznesowym, gdzie ludność napływowa stanowi większość).

<sup>29</sup> Tabernacka M. (2009), *Negocjacje i mediacje w sferze publicznej.*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa

Próbując jednak zbudować ramy różnic kulturowych pomiędzy modelami rozwiązywania konfliktów w kręgach europejskich/zachodnich, a bliskowschodnich/islamskich może odwołać się do poniższej, orientacyjnej charakterystyki.

**Tabela 17 Charakterystyka modeli rozwiązywania konfliktów**

| Model bliskowschodni/islamski  | Model europejski/zachodni  |
|--|--|
| Negocjacje otwarte, z możliwością zaangażowania stron trzecich i elastycznymi barierami dołączania przedstawicieli stron.                              | Negocjacje twarzą w twarz pomiędzy stronami. Bardziej usztywnione bariery wejścia dodatkowych przedstawicieli stron do procesu.                            |
| Uwzględnienie/orientacja na dobra społeczne, statusu, kontekstu społecznego, dotychczasowych relacji.  | Orientacja na problem stanowiący przyczynę konfliktu.  |
| Możliwość rozwiązania konfliktu w formie werbalnej. Znacząca rola i wiążący charakter komunikacji werbalnej.   | Wiodąca rola i waga postanowień i rozwiązań potwierdzonych w formie pisemnej.  |
| Zawarty kompromis jest wiążący na płaszczyźnie społecznej, moralnej i relacji międzyludzkich.  | Zawarty kompromis jest głównie wiążący na gruncie prawnym. To regulacje prawne (np. treść umowy) stanowią kluczową determinantę wypracowanego rozwiązania. |
| Orientacja na wartości.  | Orientacja na interes stron.   |
| Obecność norm tradycyjnych i religijnych.  | Obecność norm prawnych.  |
| Komunikacja w formie bezpośredniej (spotkania), jednak prowadzona w sposób mniej bezpośredni na gruncie adresowania określonych kwestii konfliktowych. | Komunikacja bezpośrednio dotycząca kwestii konfliktowych.  |
| Waga „rytuałów” i „symboli”.   | Waga „zasad” i „wytycznych”.   |
| Waga doświadczenie, statusu, relacji.  | Waga autorytetu na gruncie biznesowym lub przedmiotu konfliktu.  |
| Charakter bardziej otwarty (publiczny, angażujący strony trzecie).   | Charakter prywatny i zamknięty.  |
| Triadyczny charakter   | Diadyczny charakter.   |

Źródło: opracowanie własne na podstawie Özçelik, Sezai, "Islamic/Middle Eastern Conflict Resolution for Inter-personal and Intergroup Conflicts: Wisata, Sulha and Third-Party", Uluslararası İlişkiler, Volume 3, 2007

Właściwym podsumowaniem w/w charakterystyk typowych modeli rozwiązywania konfliktów i zrozumienia specyfiki konfliktów w kulturze arabskiej jest nawiązanie do arabskiego określenia *sulha* pochodzącego od słowa *Sulh*, Słowo to oznacza bezpośrednio zażegnanie konfliktu i ustalenie pokoju (tj. *Salaam*). Może ono oznaczać również kooperację, pojednanie, czy przebaczenie. Zasady *sulha* są zakorzenione w kulturze plemiennej, gdzie określenie to powstało w związku z koniecznością rozwiązywania konfliktów pomiędzy plemionami w celu zachowania harmonii i stabilizacji większych grup społecznych/kultur. Powyższe definicje w trafny sposób oddają nastawienie do rozwiązywania konfliktów i charakterystykę tego procesu w kulturze arabskiej.



## 4. Spis tabel i rysunków

|   |    |
|---|----|
| Tabela 1 Wskaźnik urodzeń żywych na 1 000 osób (ocena długookresowa) .....  | 7  |
| Tabela 2 Spadek wskaźnik urodzeń żywych na 1 000 osób w latach 1960-2017 .....  | 8  |
| Tabela 3 Wskaźnik urodzeń żywych na 1 000 osób w latach 2007-2017 .....   | 9  |
| Tabela 4 Liczba narodzin ZEA 2017-2018 z podziałem na emiraty .....   | 10 |
| Tabela 5 Główne produkty eksportowane z ZEA w 2017 roku .....   | 11 |
| Tabela 6 Główne produkty importowane do ZEA w 2017 roku .....   | 12 |
| Tabela 7 Kierunki importu dzianinowej odzieży dziecięcej do ZEA w 2017 roku .....   | 12 |
| Tabela 8 Eksport różnych rodzajów odzieży dziecięcej z Polski do ZEA w 2018 roku .....                                      | 13 |
| Tabela 9 Kraje o najwyższej wartości wskaźnika łatwości prowadzenia działalności gospodarczej .....                         | 16 |
| Tabela 10 Analiza SWOT.....   | 18 |
| Tabela 11 Porównanie lokalizacji rejestracji działalności w Zjednoczonych Emiratach Arabskich .....                         | 23 |
| Tabela 12 Zalety i wady rekomendowanego dla przedsiębiorstwa sposobu wejścia na rynek Zjednoczonych Emiratów Arabskich..... | 26 |
| Tabela 13 Profile potencjalnych partnerów biznesowych .....   | 26 |
| Tabela 14 Macierz przykładowych kanałów promocji .....  | 32 |
| Tabela 15 Analiza PEST otoczenia biznesu .....  | 40 |
| Tabela 16 Rekomendowane wydarzenia gospodarcze w Zjednoczonych Emiratach Arabskich.....                                     | 42 |
| Tabela 17 Charakterystyka modeli rozwiązywania konfliktów .....   | 51 |
|   |    |
| Rysunek 1 Struktura światowego PKB w 2018 roku [mld USD] .....  | 4  |
| Rysunek 2 Dynamika PKB Zjednoczonych Emiratów Arabskich [%] .....   | 5  |
| Rysunek 3 Inflacja Zjednoczonych Emiratów Arabskich [%] .....   | 5  |
| Rysunek 4 Ludności w Zjednoczonych Emiratach Arabskich [mln os.].....   | 6  |
| Rysunek 5 Struktura rynku odzieży w Zjednoczonych Emiratach Arabskich w 2018 roku .....                                     | 14 |
| Rysunek 6 Wartość sprzedaży odzieży w ZEA .....   | 15 |
| Rysunek 7 Liczba dziewczynek i chłopców w wieku 0-4 lata w Zjednoczonych Emiratach Arabskich .....                          | 28 |
| Rysunek 8 Ludność w poszczególnych emiratach ZEA [mln os.] .....  | 30 |
| Rysunek 9 Pętla sprzężenia zwrotnego weryfikowalnego uczenia się organizacji .....  | 34 |