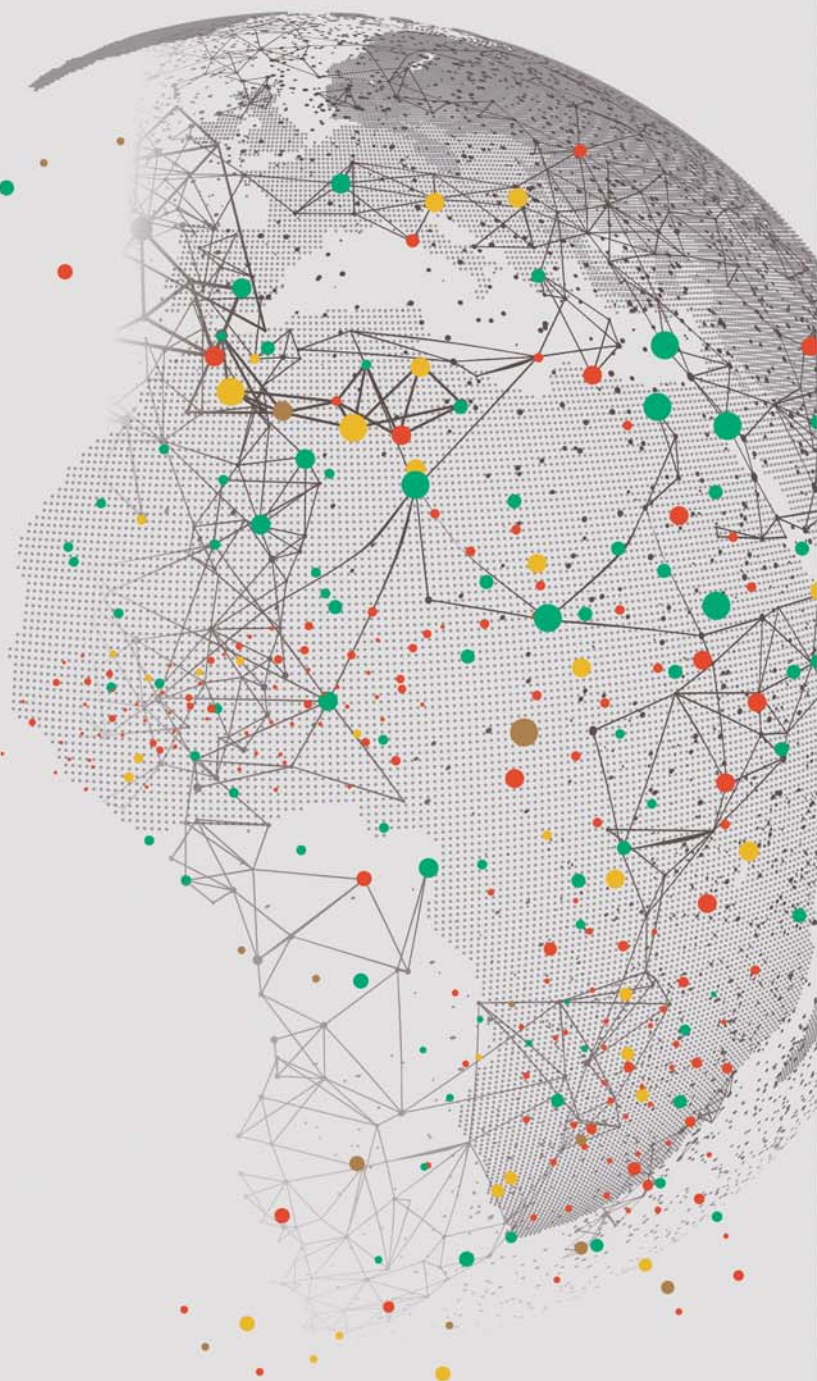




PRZEWODNIK PO RYNKACH AFRYKAŃSKICH



BNP PARIBAS



PRZEWODNIK
PO RYNKACH
AFRYKAŃSKICH



PRZEWODNIK PO RYNKACH AFRYKAŃSKICH



PRZEWODNIK PO RYNKACH AFRYKAŃSKICH

WYDAWCA BNP Paribas Bank Polska S.A.

Program Handlu Zagranicznego | www.bnpparibas.pl/phz

AUTORZY

dr Malwina Bakalarska – wstęp, rozdziały: 1, 2, 3, 4, 12, 13, 14, 15, 16, wnioski

dr Katarzyna A. Nawrot – rozdziały: 5, 6, 7, 8, wnioski

dr Anna Masłoń-Oracz – rozdziały: 9, 10, 11, 12, wnioski

Wszelkie prawa zastrzeżone ©

REDAKCJA MERYTORYCZNA dr Malwina Bakalarska

REDAKCJA JĘZYKOWA ENHAVO

OPRACOWANIE GRAFICZNE, SKŁAD I ŁAMANIE PRACOWNIA

DRUK Drukarnia POZKAL Sp. z o.o. Sp. Komandytowa

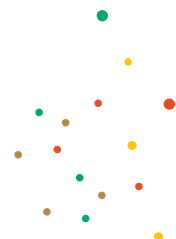
Opisy i materiały wykorzystane na potrzeby tej publikacji nie reprezentują oficjalnej opinii BNP Paribas Bank Polska S.A. w sprawach dotyczących statusu prawnego danego państwa, terytorium, miasta lub obszaru czy też jego władz oraz przebiegu granic. Wymienione w tekście nazwiska osób oraz nazwy marek, produktów, przedsiębiorstw nie oznaczają, że są one rekomendowane przez BNP Paribas Bank Polska S.A. ani w żaden sposób faworyzowane w stosunku do nich podobnych, które nie zostały wspomniane.

Autorzy opracowania podjęli wszelkie wysiłki w celu zweryfikowania informacji zawartych w tej publikacji, jednak ani autorzy, ani wydawca nie udzielają żadnych gwarancji w stosunku do publikowanego materiału. Odpowiedzialność za interpretacje i wykorzystanie podanych informacji spoczywa na odbiorcy. BNP Paribas Bank Polska S.A. nie ponosi odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody powstałe w związku z wykorzystaniem tej publikacji. Poglądy wyrażone w tej publikacji są poglądami autorów i nie zawsze muszą odzwierciedlać stanowisko BNP Paribas Bank Polska S.A.

W przypadku cytowania tej publikacji prosimy o wykorzystanie poniższego wzoru:

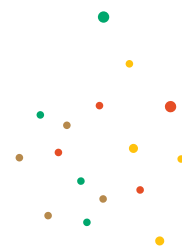
Malwina Bakalarska, Katarzyna A. Nawrot, Anna Masłoń-Oracz, „Przewodnik po rynkach afrykańskich”, BNP Paribas Bank Polska S.A., Warszawa 2019.

WARSZAWA 2019



BNP Paribas Bank Polska Spółka Akcyjna z siedzibą w Warszawie przy ul. Kasprzaka 10/16, 01-211 Warszawa, zarejestrowany w rejestrze przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego przez Sąd Rejonowy dla m. st. Warszawy, XII Wydział Gospodarczy Krajowego Rejestru Sądowego, pod nr KRS 0000011571, posiadający NIP 526-10-08-546 oraz kapitał zakładowy w wysokości 147 418 918 zł w całości wpłacony | www.bnpparibas.pl

SPIS TREŚCI



SŁOWO WSTĘPNE OD ORGANIZATORÓW I PARTNERÓW PROGRAMU	6
Informacje o Programie Handlu Zagranicznego	6
BNP Paribas Bank Polska S.A.	7
Obecność grupy BNP Paribas na świecie	8
Bisnode	10
KUKI	11
NOTY O AUTORACH	12
WSTĘP	13
CZĘŚĆ I – ZROZUMIEĆ AFRYKĘ	15
1. Podział kontynentu na regiony. Afrykańskie instytucje polityczne i finansowe	16
2. Uwarunkowania infrastrukturalne	20
3. Uwarunkowania kulturowe	26
4. Uwarunkowania demograficzne konsumentów afrykańskich	31
CZĘŚĆ II – POTENCJAŁ GOSPODARCZY KONTYNENTU	39
5. Zarys potencjału gospodarczego Afryki	40
6. Charakterystyka warunków prowadzenia biznesu w regionach	43
7. Najlepiej rokujące kierunki branżowe oraz główne cele eksportu i importu	47
8. Rekomendacje dla współpracy gospodarczej	52
CZĘŚĆ III – REKOMENDACJE DZIAŁAŃ OPERACYJNYCH	57
9. Jak weryfikować lokalnego partnera	58
10. Dziesięć przykazań importera	62
11. Dziesięć przykazań eksportera	64
12. Polscy przedsiębiorcy w Afryce. Historie udanych inwestycji	66
CZĘŚĆ IV – ZARZĄDZANIE I KULTURA BIZNESOWA	71
13. Wartości kulturowe warunkujące kontakty biznesowe	72
14. Złote zasady komunikacji i negocjacji z partnerem afrykańskim	74
15. Rekrutacja i zarządzanie lokalnym personelem	76
16. Organizacja czasu i pracy w warunkach afrykańskich	79
WNIOSKI	82
BIBLIOGRAFIA	85
Spis tabel	90
Spis map	90
Spis wykresów	90



Liczne rozmowy przedstawicieli BNP Paribas Bank Polska S.A. z przedsiębiorcami pozwoliły nam stwierdzić, że handel zagraniczny cieszy się coraz większym zainteresowaniem polskich firm. Polskie produkty są coraz bardziej znane na zagranicznych rynkach, a zdigitalizowany świat ułatwia ekspansję zagraniczną, dzięki czemu każda firma z naszego kraju może w szybkim tempie powiększać skalę działania. W odnoszeniu długofalowych sukcesów liczy się jednak nie tylko pomysł na biznes, lecz także gruntowne przygotowanie do poznawania docelowych rynków zbytu.

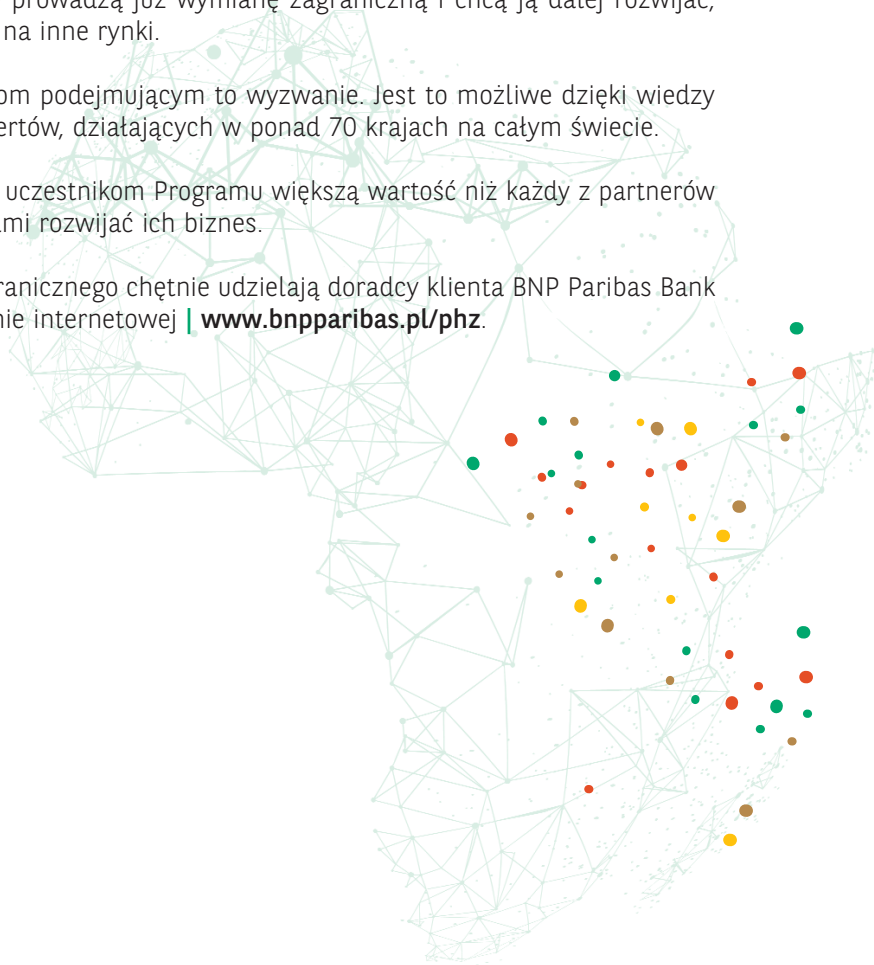
Przedsiębiorcom brakuje głównie informacji na temat lokalnych uwarunkowań kulturowych, a także różnic w komunikacji i procesach negocjacyjnych, które wpływają na pozostałe aspekty prowadzenia transakcji handlowych. Niezbędne jest także odpowiednie wsparcie prawne, zabezpieczenie przed ryzykiem oraz pomoc w nawiązywaniu kontaktów.

Program Handlu Zagranicznego takie wsparcie oferuje. To wspólna inicjatywa BNP Paribas Bank Polska S.A. oraz jego partnerów: KUKE SA, Bisnode Polska i dziennika „Rzeczpospolita”. Powstała z myślą o polskich przedsiębiorstwach – zarówno tych, które prowadzą już wymianę zagraniczną i chcą ją dalej rozwijać, jak i tych, które dopiero myślą o ekspansji na inne rynki.

Program ma na celu pomoc przedsiębiorcom podejmującym to wyzwanie. Jest to możliwe dzięki wiedzy i doświadczeniu współtworzących go ekspertów, działających w ponad 70 krajach na całym świecie.

Wierzymy, że wspólnie możemy dostarczyć uczestnikom Programu większą wartość niż każdy z partnerów osobno. Chcemy wspólnie z przedsiębiorcami rozwijać ich biznes.

Więcej informacji o Programie Handlu Zagranicznego chętnie udzielają doradcy klienta BNP Paribas Bank Polska S.A. Można je też odnaleźć na stronie internetowej | www.bnpparibas.pl/phz.





Szanowni Państwo!

Jakość polskich produktów jest coraz bardziej doceniana na dojrzałych rynkach Europy Zachodniej. W najbliższych latach jednak rynki lokalne i europejskie mogą się okazać za małe jako obszar ekspansji wielu polskich przedsiębiorstw.

*W moim przekonaniu marka „Made in Poland” wciąż nie jest wystarczająco znana na świecie. Dlatego też w ramach **Programu Handlu Zagranicznego** jako BNP Paribas Bank Polska S.A. wspólnie z Partnerami zachęcamy przedsiębiorców do podjęcia wyzwania, aby konkurować z innymi także na odległych rynkach zagranicznych. Z doświadczenia wiemy, że eksport jest ważnym motorem napędowym zarówno naszej gospodarki, co pokazuje ostatnie ponad 20 lat, jak i samych firm oraz jednym z kluczowych czynników rozwoju technologii i kompetencji. To zagadnienie złożone, tym bardziej że rynek eksportowy jest odmienny od rodzimego. Ma to szczególne znaczenie w wypadku rynków afrykańskich, które wymagają od przedsiębiorców odpowiedniego przygotowania, jak najlepszego wykorzystania istniejącego know-how oraz współpracy z wiarygodnymi partnerami.*

Zachęcam do lektury tego opracowania, które przybliży tematykę budowania pozycji biznesowej w odmiennych warunkach ekonomicznych i kulturowych. Jest ono jednym z elementów szeroko zakrojonej inicjatywy Programu Handlu Zagranicznego. BNP Paribas Bank Polska S.A. powołał ją jako platformę dla przedsiębiorców do dzielenia się swoimi kompetencjami i doświadczeniem z zakresu wchodzenia na rynki zagraniczne. Tym razem zajęliśmy się rynkami afrykańskimi.

Dlaczego Afryka?

- *Duży potencjał wzrostu: rosnące gospodarki, ponad 1,2 mld ludzi w 54. zróżnicowanych państwach,*
- *Oczywiste wyzwania: dynamicznie zmieniający się kontynent, inna kultura, często zagrożenia polityczne i szereg innych,*
- *Polska wymiana handlowa z Afryką to tylko niespełna 1 proc. polskiego handlu zagranicznego, a Afryka jest przedmiotem zainteresowania wielu potęg gospodarczych,*
- *Jako partnerzy PHZ możemy pomóc w prowadzeniu biznesu na kontynencie afrykańskim, regularnie jesteśmy tam obecni od kilkudziesięciu lat.*

Zapraszam do podjęcia tego wyzwania i rozpoczęcia przygody ekspansji biznesowej wspólnie z Partnerami Programu Handlu Zagranicznego!

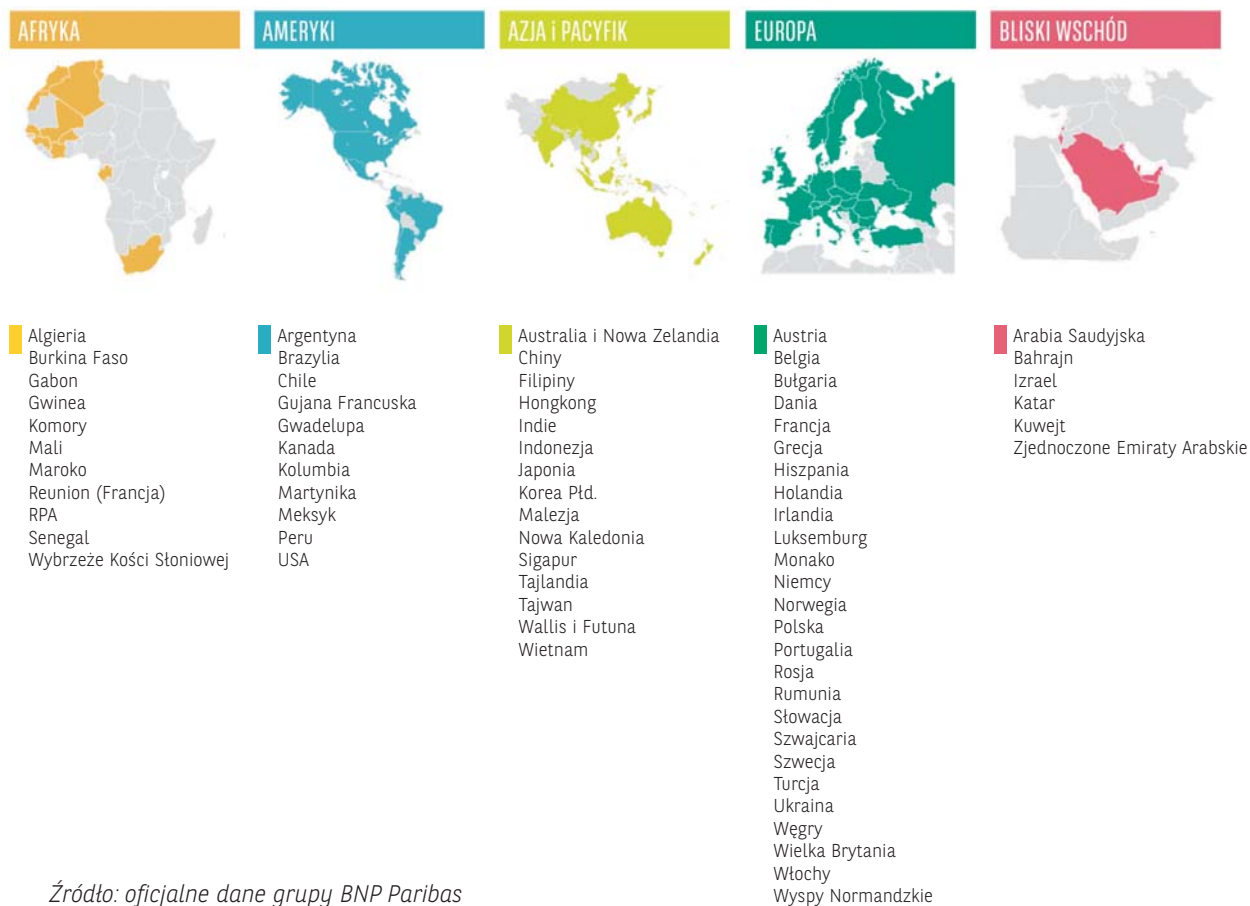
Jerzy Śledziwski

wiceprezes zarządu BNP Paribas Bank Polska S.A. odpowiedzialny za Obszar Bankowości Korporacyjnej oraz MŚP

OBECNOŚĆ GRUPY BNP PARIBAS NA ŚWIECIE

Poniższa mapa obecności grupy BNP Paribas na świecie, której BNP Paribas Bank Polska S.A. jest częścią, wskazuje szeroki zasięg, dzięki któremu polscy przedsiębiorcy mogą szukać wsparcia w zakresie międzynarodowych operacji bankowych.

→ Rys. 1. Obecność grupy BNP Paribas na świecie



Warto wiedzieć, że w samej Afryce grupa BNP Paribas jest obecna aż w jedenastu frankofońskich krajach tego kontynentu (→ Rys. 2.).

W Afryce Północnej grupa operuje w trzech państwach pod różnymi nazwami:

- Maroko – **BMCI** (Banque Marocaine pour le Commerce et l'Industrie)
- Algieria – **BNP Paribas El Djazair**
- Tunezja – **l'UBCI** (Union Bancaire pour le Commerce et l'Industrie)

W regionie Afryki Zachodniej grupa BNP Paribas jest najliczniej reprezentowana przez miejscowe oddziały:

- Burkina Faso – **The BICIAB** (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie et l'Agriculture du Burkina)
- Wybrzeże Kości Słoniowej – **BICICI** (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Côte d'Ivoire)
- Gwinea – **BICIGUI** (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie de la Guinée)
- Mali – **BICIM** (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie au Mali)
- Senegal – **BICIS** (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Sénégal)

W Afryce Środkowej jest to wyłącznie jedna lokalizacja:

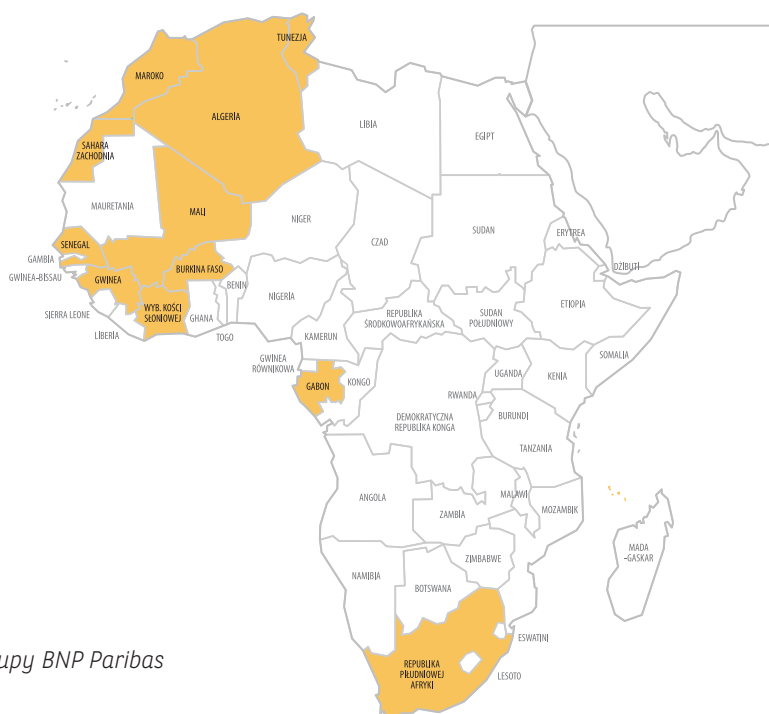
- Gabon – **BICIG** (Banque Internationale pour le Commerce et l'Industrie du Gabon)

W Afryce Południowej grupa Paribas znajduje się w trzech lokalizacjach:

- RPA – **CIB** (BNP Paribas Corporate and Institutional Banking)
- Komory – **CIB** (BNP Paribas Corporate and Institutional Banking)
- Reunion – **BNP Paribas a la Reunion**

➔ Rys. 2. Obecność grupy BNP Paribas na kontynencie afrykańskim

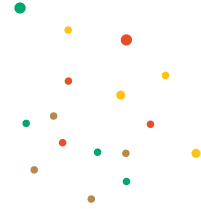
AFRYKA



Źródło: oficjalne dane grupy BNP Paribas



PARTNERZY PROGRAMU HANDLU ZAGRANICZNEGO | BISNODE



Szanowni Państwo!

Afryka inspiruje i nęci inwestorów od niemal dekady. To chłonny rynek z ogromnym potencjałem siły nabywczej, relatywnie nowy i nastawiony na konsumenta, a dodatkowo z niewielką konkurencją. Potencjał krajów afrykańskich rośnie i mają one coraz większe znaczenie na świecie. Pomagają w tym reformy społeczne, polityczne i gospodarcze. Inwestowaniu sprzyja też znaczna poprawa infrastruktury. W ciągu ostatnich 10 lat istotnie wzrosła także liczba młodych, dobrze wykształconych i przedsiębiorczych pracowników, którzy biegle posługują się językiem angielskim.

Rozwój klasy średniej oraz rosnący popyt wewnętrzny i konsumpcja inspirują przedsiębiorców do inwestowania w tym regionie. Dotyczy to zwłaszcza branż innowacyjnych – telekomunikacji, usług finansowych, bankowości, digitalu, a także handlu i transportu.

Bisnode jako europejski lider w dostarczaniu danych i analiz jest już obecny w 19 krajach Europy, w których zatrudnia 2100 pracowników. Pomaga firmom zdobywać nowych klientów i utrzymywać bezpieczne relacje biznesowe przez cały okres współpracy. Przez inteligentne wykorzystywanie danych wspiera ich także w podejmowaniu trafnych decyzji. Jako firma możemy połączyć, a następnie przeanalizować nasze dane, dane naszych klientów oraz te generowane każdego dnia na świecie, zwane big data.

Swoje usługi świadczymy także w obszarze wymiany handlowej z rynkami afrykańskimi. Oferujemy jej kompleksową obsługę – od analizy potencjału rynku eksportowego, ze szczególnym uwzględnieniem oszacowania gospodarczego i politycznego ryzyka prowadzenia biznesu, przez selekcję grupy docelowej potencjalnych odbiorców towaru w danym kraju, po weryfikowanie kondycji finansowej odbiorców i ich stały monitoring. Wszystko to jest dostępne w systemie online 24/7.

Andrzej Osiński

prezes zarządu Bisnode Polska

PARTNERZY PROGRAMU HANDLU ZAGRANICZNEGO | KUKÉ

Szanowni Państwo!

Już od 27 lat KUKÉ bierze czynny udział w rozwoju polskich firm przez oferowanie im ubezpieczeń należności z tytułu sprzedaży towarów i usług z odroczonym terminem płatności, a także udzielanie gwarancji ubezpieczeniowych oraz ubezpieczanie finansowania projektów inwestycyjnych. Zapewniamy polskim firmom i bankom bezpieczną działalność zarówno w kraju, jak i poza jego granicami. Blisko współpracujemy z naszymi klientami, przez co jesteśmy obecni w ponad 108 krajach na świecie i wciąż otwarci na zwiększanie tej liczby.

Klienci KUKÉ dzięki dostępnym produktom mogą bezpiecznie dokonywać wymiany handlowej z podmiotami w Polsce, a także realizować projekty, w których niezbędne jest uzyskanie gwarancji kontraktowych. Gdy firmy są już nasyczone rodzimym rynkiem i zamierzają wyjść poza granice kraju, aby sprzedawać tam swoje towary i usługi, jesteśmy gotowi im towarzyszyć. Jako jedyny podmiot na polskim rynku możemy być z nimi tam, gdzie wymaga tego bieżąca sytuacja biznesowa. Nie jest dla nas istotne, czy chodzi tylko o Polskę, czy jeden z krajów ościennych albo wysokorozwiniętych państw UE, czy też kraj rozwijający się, a może wszystkie naraz. W KUKÉ dbamy o to, aby produkty spełniały oczekiwania naszych klientów i specyficznych rynków. Eksperci KUKÉ – obecni podczas całego procesu wchodzenia firmy na wybrany rynek – tworzą rozwiązania dostosowane do jej indywidualnych potrzeb. Niestraszne jest dla nas ubezpieczenie należności spływających od klientów z Niemiec i z Algierii. Niestraszne – ubezpieczenie finansowania budowy elektrowni w Indonezji i ubezpieczenie inwestycji, jaką jest przejęcie spółki lub budowa fabryki w RPA (m.in. od ryzyka politycznego).

Rozumiemy potrzeby klientów, dlatego nie poprzestajemy na oferowaniu im tylko produktów ubezpieczeniowych. Dzięki spółce z naszej grupy – KUKÉ Finance – umożliwiamy przedsiębiorcom także pozyskanie finansowania w formie factoringu zarówno krajowego, jak i eksportowego. Dzięki temu firmy szybko otrzymują należność za wystawione faktury i utrzymują satysfakcjonujący i bezpieczny poziom płynności finansowej, który umożliwia im skupienie się na ekspansji i dalszym zrównoważonym rozwoju.

Zdobywanie nowych rynków jest bez wątpienia zjawiskiem korzystnym i potrzebnym, aby firmy się rozwijały i dywersyfikowały źródła przychodu. Zanim jednak podejmie się kroki zmierzające ku wyjściu gdziekolwiek poza Polskę, trzeba należycie sprawdzić nowy rynek i nauczyć się jego specyfiki. Rynek afrykański jest jednym z tych, które śmiało można nazwać atrakcyjnymi eksportowo – Afryka to drugi pod względem liczby ludności kontynent świata z 1,2 mld osób i z wyjątkowo dużą populacją ludzi młodych. To potencjalni odbiorcy Państwa produktów i usług. Jednak ze względu na niestabilną sytuację gospodarczo-polityczną ten rynek oprócz wielu perspektyw niesie też podwyższone ryzyko dla eksportera. Rozwiązania oferowane przez KUKÉ znacząco zmniejszają najważniejsze z nich – ryzyko lokalnego kontrahenta oraz ryzyko polityczne danego kraju. Ponadto posiadanie produktów ubezpieczeniowych KUKÉ – które w Afryce często ze względu na ryzyko są produktami z gwarancjami Skarbu Państwa – podnosi wiarygodność przedsiębiorstwa w oczach zagranicznego kontrahenta. A to może być element kluczowy w nawiązywaniu relacji biznesowych – zwłaszcza w rejonie, w którym tak ważne są hierarchia i wzajemne zaufanie.

Jesteśmy przekonani, że duża dawka wiedzy w jesiennej edycji Programu Handlu Zagranicznego wraz z doświadczeniem KUKÉ i oferowanymi rozwiązaniami pozwoli Państwu znaleźć skuteczną i bezpieczną drogę do ekspansji zagranicznej.

Z wyrazami szacunku

Janusz Władyczak
prezes zarządu KUKÉ S.A.



NOTY O AUTORACH



dr Malwina Bakalarska – socjolog, afrykanistka, badaczka międzykulturowa Polskiej Akademii Nauk, certyfikowany trener biznesu. Od 15 lat związana z pracą w środowisku afrykańskim. Od 10 lat prowadzi badania w krajach Afryki Subsaharyjskiej w ramach Zakładu Współczesnych Kultur Azji i Afryki Instytutu Kultur Śródziemnomorskich i Orientalnych PAN. Konsultant ds. zarządzania różnorodnością kulturową w Diversity Hub, mentor międzykulturowy w Business Link Poland, członek rady ekspertów Ośrodka Dialogu i Analiz ThinkTank. Współpracuje m.in. z Europejską Akademią Dyplomacji i Polsko-Afrykańską Izbą Przemysłowo-Handlową. Jej praca doktorska dotyczyła analizy wzorców organizacji czasu i zarządzania personelem w instytucjach nigeryjskich. Mieszkała w największej metropolii Afryki Subsaharyjskiej – Lagos, przebywała także w Beninie, Ghanie, Togo, Kenii, RPA, Maroku i na Madagaskarze. Miała okazję uczestniczyć w procesie negocjacyjnym między amerykańskim operatorem naftowym Chevron a przedstawicielami tradycyjnych przywódców politycznych delty Nigru. Prowadzi szkolenia m.in. z komunikacji i negocjacji międzykulturowych, obsługi klienta afrykańskiego (np. cykl szkoleń dla amerykańskiej spółki giełdowej Laureate International Universities). Komentuje w mediach wydarzenia z krajów pozaeuropejskich (Polskie Radio, Radio Tok FM, Polsat News 2, TVP 2, TVN24) i jest autorką tekstów dotyczących ww. tematyki. Indeksowana w polskiej bazie ZnaneEkspertki.pl.



dr Katarzyna A. Nawrot – ekonomistka i pracownik naukowy w Katedrze Międzynarodowych Stosunków Gospodarczych na Wydziale Gospodarki Międzynarodowej Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu oraz członek Komitetu Prognoz „Polska 2000 Plus” przy Prezydium Polskiej Akademii Nauk. Była pracownikiem naukowym Graduate Institute of International and Development Studies w Genewie (2011–2012) oraz JF Kennedy School of Government na Uniwersytecie Harvarda (2013–2014). Wykładała na uniwersytetach w Europie, Azji i Afryce. W latach 2013–2016 realizowała jako główny wykonawca projekt badawczy Narodowego Centrum Nauki pt. „Teoretyczne, empiryczne i instytucjonalne uwarunkowania i przesłanki wykorzystania potencjału gospodarczego krajów afrykańskich przez polską gospodarkę”. W ramach projektu prowadziła badania na terenie Afryki, dotyczące działalności afrykańskich firm w Polsce oraz synergii gospodarczej krajów afrykańskich i polskiej gospodarki. Wyniki badań zostały opublikowane w książce „Potencjał gospodarczy i możliwości rozwojowe Afryki. Polska perspektywa”, która ukazała się w 2017 r. nakładem Polskiego Wydawnictwa Ekonomicznego. Prowadziła badania terenowe i była wolontariuszką w Sudanie, Kamerunie, Tanzanii, Etiopii i Rwandzie. Współpracowała z instytucjami publicznymi i prywatnymi (takimi jak m.in. Komisja Europejska, COMESA, Unia Afrykańska).



dr Anna Masłoń-Oracz – politolog i ekonomista, bizneswoman, ekspert ds. Afryki. Wykłada w Szkole Głównej Handlowej, prowadzi również zajęcia na studiach MBA. Od 15 lat związana z rozwojem biznesu, z branżami chemiczną, doradczą i edukacyjną oraz start-upami, regionalnymi systemami innowacji, a także inwestycjami. Zarządza spółkami na poziomie strategicznym i operacyjno-funkcjonalnym. Pełniła również funkcję wiceprezes zarządu spółki akcyjnej grupy Orlen oraz członka rady nadzorczej CE Grupy Orlen. Była odpowiedzialna za realizację budżetów inwestycyjnych o wartości ponad 240 mln zł oraz edukacyjnych powyżej 45 mln zł. Jest wiceprzewodniczącą zarządu Polskiego Stowarzyszenia Badań Wspólnoty Europejskiej (PECSA), należącego do European Community Studies Association. Wiceprzewodnicząca zarządu stowarzyszenia na rzecz zwiększania poziomu edukacyjnego Afrykanów. Członkini Międzynarodowego Forum Kobiet. Członek Advisory Board Wintrade London. Czynny ekspert Komisji Europejskiej. Realizowała projekty m.in. dla takich podmiotów, jak: Oriflame, Dr Irena Eris, SGH, PKP, Urząd m. st. Warszawy, Politechnika Opolska, Heinz, Danone, Raben, Torfarm, OBR PR, Statoil, Johnson & Johnson, Royal Unibrew, Ciech, Lotos, Nurticia, Prima czy Luxmed.

WSTĘP

O tak ogromnym, różnorodnym i podzielonym kontynencie nie można powiedzieć: „jedna Afryka”. Dlatego powinniśmy zdjąć z naszych europocentrycznych okularów filtr „afrykańskiej przygody”, „afrykańskiej biedy” czy „afrykańskiej dzikości”, ponieważ w biznesie nie ma miejsca na takie uproszczenia. Warto się przyjrzeć temu wyjątkowemu kontynentowi i dostrzec na nim powolny, lecz nieustanny wzrost demokratyzacji w polityce i świadomości własnej wartości kulturowej, a także powiększanie się populacji miast czy też grona konsumentów oraz wykształconych pracowników. Afrykanie dziś szukają partnerów, którzy pomogą im przyspieszać te procesy i pomnażać niesione przez nie korzyści.

Szukają oni jednak nie tylko wsparcia biznesowego. Sami również mają czym przyciągać potencjalnych inwestorów, kontrahentów i pracodawców. Afryka to kontynent niezwykle bogaty w zasoby naturalne, bez których nie mogłaby zaistnieć współczesna technologia i które są niezbędne do globalnego rozwoju ekonomiczno-społecznego. Afrykańskie gospodarki mają ogromny wpływ na gospodarkę światową, a mimo to wciąż są jak nieoszlifowane diamenty.

W odkrywaniu ich prawdziwego potencjału – ale też szacowaniu ich wartości – wesprze Państwa ten praktyczny przewodnik po afrykańskich rynkach zbytu. Pomoże on uporządkować i pogłębić Państwa wiedzę o Afryce, a także dostrzec rolę tego kontynentu w globalnej, ale i polskiej gospodarce.

Pierwszym wartym uwagi obszarem – wyjątkowo interesującym z punktu widzenia polskich przedsiębiorców – wydaje się branża rolno-spożywcza. Dynamiczny rozwój gospodarczy regionu może pociągnąć za sobą modernizację rolnictwa, co stworzy szansę dla polskich producentów maszyn i urządzeń rolniczych. W Afryce są także doskonałe rynki zbytu dla eksporterów żywności. Przy obecnym wzroście populacji i poziomu życia afrykańskie firmy nie mają możliwości zaspokojenia potrzeb żywieniowych całego kontynentu – wynika z analiz firmy Bisnode, jednego z partnerów Programu Handlu Zagranicznego BNP Paribas Bank Polska S.A.

Owocna współpraca z naszymi południowymi sąsiadami, którzy zamieszkują wprawdzie inne strefy klimatyczne, ale te same strefy czasowe, jest na wyciągnięcie ręki. Pomocną dłoń do polskich przedsiębiorców wyciąga KUK – państwowa Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych, wiarygodny partner Programu Handlu Zagranicznego BNP Paribas Bank Polska S.A.

Jednak przed uściśnięciem dłoni z afrykańskimi partnerami biznesowymi niezbędne będzie dostrzeżenie potencjału tam, gdzie gołym okiem go nie widać. Zamiast słuchać jedynie negatywnych sygnałów, jakie przebijają na temat Afryki do polskich mediów, warto poświęcić czas, aby lepiej poznać zróżnicowane oblicza afrykańskich państw. Zrozumieć lokalne kultury, języki i obyczaje, które kształtują politykę, ekonomię oraz trendy konsumenckie. Poznać afrykańskie stolice i prowincje, odczuć występujące tam skrajnie różne klimaty – zarówno atmosferyczne, jak i te biznesowe, a także dowiedzieć się, jakie są prognozy na najbliższą przyszłość. Lecz aby zrobić pierwszy krok i zagłębić się w ten nie wszyskim dobrze znany kontynent, w pierwszej kolejności należy znieść granice we własnej głowie.

Zachęcam Państwa do podróży po tej prawdziwej Afryce – bez uproszczeń, ale i bez upiększeń.

Zapraszam do lektury!

Malwina Bakalarska



1. PODZIAŁ KONTYNENTU NA REGIONY.
AFRYKAŃSKIE INSTYTUCJE POLITYCZNE I FINANSOWE
2. UWARUNKOWANIA INFRASTRUKTURALNE
3. UWARUNKOWANIA KULTUROWE
4. UWARUNKOWANIA DEMOGRAFICZNE
KONSUMENTÓW AFRYKAŃSKICH



1. PODZIAŁ KONTYNENTU NA REGIONY. AFRYKAŃSKIE INSTYTUCJE POLITYCZNE I FINANSOWE

Na Afrykę składają się 54 niezależne państwa. Można je przyporządkować do pięciu umownych regionów: **Afryki Wschodniej** (od Ugandy do Tanzanii), **Afryki Południowej** (od Namibii przez RPA do Mozambiku), **Afryki Środkowej** (od Czadu do Demokratycznej Republiki Konga), **Afryki Zachodniej** (od Senegalu po Nigerię) oraz **Afryki Północnej** (od Maroka do Egiptu).

→ Rys. 3. Kraje afrykańskie według podziału na regiony

AFRYKA WSCHODNIA

1. Burundi
2. Dżibuti
3. Erytrea
4. Etiopia
5. Kenia
6. Komory
7. Madagaskar
8. Malawi
9. Mauritius
10. Mozambik
11. Rwanda
12. Seszele
13. Somalia
14. Sudan Płd.
15. Tanzania
16. Uganda
17. Zambia
18. Zimbabwe

AFRYKA ZACHODNIA

1. Benin
2. Burkina Faso
3. Republika Zielonego Przylądka
4. Gambia
5. Ghana
6. Gwinea
7. Gwinea Bissau
8. Liberia
9. Mali
10. Mauretania
11. Niger
12. Nigeria
13. Senegal
14. Sierra Leone
15. Togo
16. Wybrzeże Kości Słoniowej

AFRYKA ŚRODKOWA

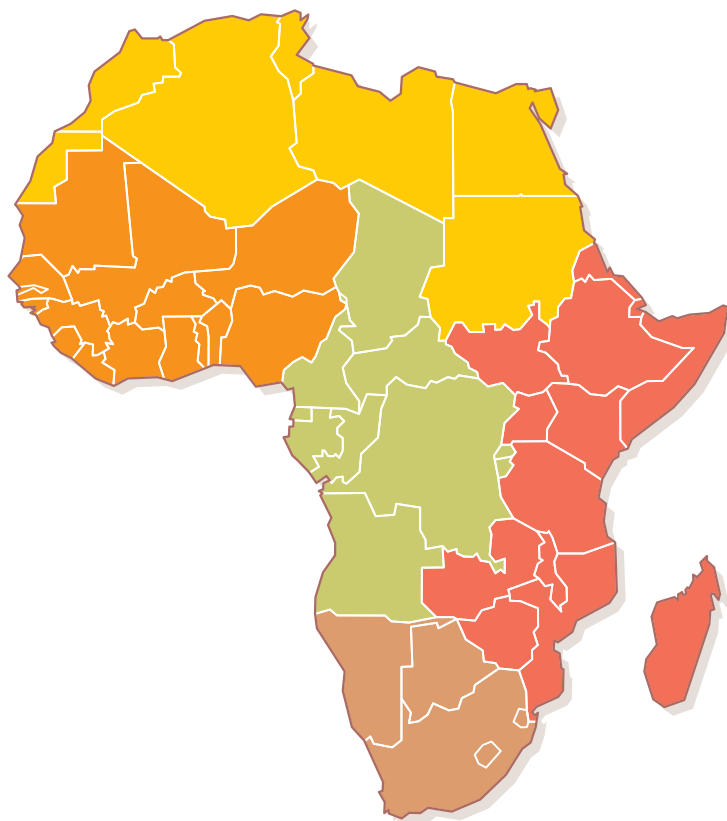
1. Republika Środkowoafrykańska
2. Angola
3. Czad
4. Demokratyczna Republika Konga
5. Gabon
6. Gwinea Równikowa
7. Kamerun
8. Republika Konga
9. Wyspy Św. Tomasza i Książęca

AFRYKA PÓŁNOCNA

1. Algieria
2. Egipt
3. Libia
4. Maroko
5. Sudan
6. Tunezja

AFRYKA POŁUDNIOWA

1. Botswana
2. Namibia
3. Lesotho
4. Republika Południowej Afryki (RPA)
5. Eswatini (do niedawna Suazi)



Źródło: opracowanie własne

Kraje afrykańskie cechują się niezwykle wysoką różnorodnością pod kątem stabilności i bezpieczeństwa. **Pomimo wielu różnic postępuje jednak ich integracja polityczna i gospodarcza, która odbywa się na dwóch poziomach:**

1. Unii Afrykańskiej (UA) – organizacji, która jednoczy wszystkie państwa kontynentu, powołanej w latach 1999–2002 z inspiracji Unią Europejską oraz Organizacją Narodów Zjednoczonych.
2. Mniejszych wspólnot gospodarczych, nierzadko o długiej tradycji, uznawanych za części składowe UA. Ich zasięg pokrywa się mniej lub bardziej z podziałem kontynentu na regiony.

W ramach Unii Afrykańskiej działa wiele instytucji o różnych kompetencjach:

- **Komisja Unii Afrykańskiej** z siedzibą w Addis Abebie (Etiopia) – wzorowany na Komisji Europejskiej załączek stałego rządu kontynentalnego. Kierunek jej prac wyznaczają szczyty głów państw i rządów Unii odbywające się dwa razy w roku. Najważniejszymi osobami w Komisji są przewodniczący Komisji UA (najczęściej dyplomata), którym do 2021 r. pozostaje Moussa Faki z Czadu, oraz zmieniający co roku (wybierany spośród głów państw) przewodniczący UA. W 2018 r. jest nim prezydent Rwandy Paul Kagame.
- **Rada Pokoju i Bezpieczeństwa** – wzorowana na Radzie Bezpieczeństwa ONZ. Jej zadaniem jest reagowanie na doraźne kryzysy i konflikty na kontynencie. Składa się z 15 członków – przedstawicieli państw Unii Afrykańskiej, zmieniających się rotacyjnie, a wybieranych według podziału na regiony geograficzne. Rada decyduje m.in. o zawieszeniu w prawach członka UA w razie zamachu stanu czy też wypracowuje wspólną odpowiedź UA na kryzysy i konflikty, np. decyduje o wystaniu misji wojskowej. Choć w 2016 r. ogłoszono gotowość operacyjną stałych afrykańskich sił szybkiego reagowania (ASF), niestety jak dotąd pozostają one bytem wirtualnym. Zamiast nich UA organizuje interwencje kontyngentów z „koalicji chętnych” tworzonych *ad hoc*.
- Sądy kontynentalne, spośród których największy potencjał ma **Afrykański Trybunał Praw Człowieka i Ludów**, wzorowany na Europejskim Trybunale Praw Człowieka, powołany w 2008 r. Zajmuje się on sprawami na linii obywatel–państwo. W przyszłości ma też rozstrzygać spory między państwami.
- W celu poprawy jakości rządów od 2003 r. funkcjonuje **African Peer Review Mechanism** – unikatowy mechanizm, w którego ramach państwa dobrowolnie poddają się przeglądowi, żeby zdiagnozować własne słabości w celu wypracowania lepszych rozwiązań.
- Wśród kontynentalnych instytucji finansowych najważniejsze znaczenie ma **Afrykański Bank Rozwoju** z siedzibą w Abidżanie (Wybrzeże Kości Słoniowej). W jego ramach realizowane są pożyczki na cele rozwojowe. Unia Afrykańska zakłada powołanie wielu nowych instytucji finansowych, m.in. Afrykańskiego Banku Centralnego w 2028 r. W tej chwili jednak wydaje się to mało realne.
- Na bardziej zaawansowanym etapie są prace nad utworzeniem **Afrykańskiego Banku Inwestycyjnego** (docelowo w Trypolisie w Libii) i **Afrykańskiego Funduszu Walutowego** (z planowaną siedzibą w Jaunde w Kamerunie).
- Międzynarodową organizacją finansową, która odgrywa coraz większą rolę na kontynencie, jest **New Development Bank** (NDB) z siedzibą w Szanghaju, powołany w ramach BRICS – sojuszu politycznego Brazylii, Rosji, Indii, Chin i RPA. W 2018 r. powstała jego filia w Johannesburgu (RPA).
- Również w 2018 r. państwa Unii Afrykańskiej zawiązały porozumienie w sprawie utworzenia **Afrykańskiej Kontynentalnej Strefy Wolnego Handlu** (AfCFTA). To największe od lat 90. XX w. porozumienie liberalizujące handel na świecie. Ma ono dać impuls do dwukrotnego zwiększenia wymiany handlowej i usług między członkami Unii Afrykańskiej. Dziś handel wewnątrzafrykański stanowi zaledwie 10 proc. obrotów tych państw.

Na poziomie regionalnym działają lokalne wspólnoty gospodarcze. Są to:

- Arabska Unia Maghrebu (UAM),
- Wspólnota Państw Sahelu i Sahary (CEN-SAD),
- Zachodnioafrykańska Wspólnota Gospodarcza (ECOWAS),
- Wspólnota Gospodarcza Państw Afryki Środkowej (ECCAS),
- Wspólnota Wschodnioafrykańska (EAC),
- Międzyrządowa Władza ds. Rozwoju (IGAD) – skupiająca sześć państw Afryki Wschodniej,
- Wspólny Rynek Państw Afryki Wschodniej i Południowej (COMESA),
- Południowoafrykańska Wspólnota Rozwoju (SADC),
- Południowoafrykańska Unii Celna (SACU) – niezaliczana jednak do regionalnych wspólnot ekonomicznych w ramach Unii Afrykańskiej.

Organizacje regionalne różnią się poziomem aktywności i postępem integracji. Pod tym względem przodują wśród nich EAC i ECOWAS, o czym można więcej przeczytać w rozdziale 12. tego przewodnika.



Państwa członkowskie poszczególnych wspólnot



Unia Arabskiego Maghrebu (UAM)

- Mauretania
- Maroko
- Algieria
- Tunezja
- Libia



Wspólnota Państw Sahelu i Sahary (CEN-SAD)

- | | |
|--------------------------------|----------------|
| ▪ Benin | ▪ Libia |
| ▪ Burkina Faso | ▪ Mali |
| ▪ Republika Środkowoafrykańska | ▪ Mauretania |
| ▪ Czad | ▪ Maroko |
| ▪ Komory | ▪ Niger |
| ▪ Wybrzeże Kości Słoniowej | ▪ Nigeria |
| ▪ Dżibuti | ▪ Senegal |
| ▪ Egipt | ▪ Sierra Leone |
| ▪ Erytrea | ▪ Somalia |
| ▪ Gambia | ▪ Sudan |
| ▪ Ghana | ▪ Togo |
| ▪ Gwinea Bissau | ▪ Tunezja |



Zachodnioafrykańska Wspólnota Gospodarcza (ECOWAS)

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| ▪ Benin | ▪ Liberia |
| ▪ Burkina Faso | ▪ Mali |
| ▪ Wybrzeże Kości Słoniowej | ▪ Niger |
| ▪ Gambia | ▪ Nigeria |
| ▪ Ghana | ▪ Senegal |
| ▪ Gwinea | ▪ Sierra Leone |
| ▪ Gwinea Bissau | ▪ Togo |
| | ▪ Republika Zielonego Przylądka |



Wspólnota Gospodarcza Państw Afryki Środkowej (ECCAS)

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| ▪ Angola | ▪ Gabon |
| ▪ Burundi | ▪ Gwinea Równikowa |
| ▪ Kamerun | ▪ Demokratyczna Republika Konga |
| ▪ Republika Środkowoafrykańska | ▪ Wyspy Świętego Tomasza i Książęca |
| ▪ Kongo | ▪ Rwanda |



Wspólnota Wschodnioafrykańska (EAC)

- Kenia
- Tanzania
- Uganda
- Rwanda
- Burundi
- Sudan Południowy



Międzypaństwowa Władza ds. Rozwoju (IGAD)

- Dżibuti
- Etiopia
- Erytrea
- Somalia
- Sudan
- Sudan Południowy
- Kenia
- Tanzania



Wspólny Rynek Państw Afryki Wschodniej i Południowej (COMESA)

- Burundi
- Komory
- Demokratyczna Republika Konga
- Dżibuti
- Egipt
- Erytrea
- Etiopia
- Kenia
- Libia
- Madagaskar
- Malawi
- Mauritius
- Rwanda
- Seszele
- Sudan
- Eswatini (do niedawna Suazi)
- Uganda
- Zambia
- Zimbabwe



Południowoafrykańska Wspólnota Rozwoju (SADC)

- Angola
- Botswana
- Komory
- Demokratyczna Republika Konga
- Lesotho
- Madagaskar
- Malawi
- Mauritius
- Mozambik
- Namibia
- Seszele
- RPA
- Eswatini (do niedawna Suazi)
- Tanzania
- Zambia
- Zimbabwe



Południowoafrykańska Unia Celna (SACU)

- RPA
- Eswatini (do niedawna Suazi)
- Lesotho
- Botswana
- Namibia

2. UWARUNKOWANIA INFRASTRUKTURALNE



Fot. M. Bakalarska, Porto Novo, Benin, zbiory prywatne

Największą przeszkodą w rozwoju Afryki jest niedostateczny rozwój infrastruktury, którego przyczyny można upatrywać w kilku obszarach. Po pierwsze należy brać pod uwagę ogromne rozmiary kontynentu – 32,37 mln km², co stanowi ponad 20 proc. całej powierzchni lądowej świata. Po drugie ważne są uwarunkowania klimatyczne, które utrudniają budowę i konserwację nawierzchni lądowych – przede wszystkim na terenach pustynnych, górzystych i w obszarze lasów tropikalnych. W związku z tym, aż 53 proc. wszystkich dróg w Afryce jest nieutwardzonych, a tylko 43 proc. ludności wiejskiej ma dostęp do dróg przejezdnych przez cały rok.¹ **Z tego powodu koszty transportu w Afryce są wyższe niż w innych częściach świata o 50–175 proc.** Ma to ogromne znaczenie dla działalności handlowej w tym regionie. Aby zrozumieć, jak bardzo na biznes wpływa infrastruktura, wystarczy wspomnieć, że w Afryce Wschodniej koszty transportu stanowią ok. 40 proc. cen eksportowanych towarów.

▪ Drogi

Od 1971 r. rozwijane są, przy udziale środków z Afrykańskiego Banku Rozwoju, **plany budowy dziewięciu dróg transafrykańskich o łącznej długości prawie 60 tys. km.** Utwardzone drogi występują na trasach: Kair–Dakar, Dakar–Ndżamena. Drogi, na których występują odcinki nieutwardzone to: Algier–Lagos, Trypolis–Kapsztad, Kair–Kapsztad, Dakar–Lagos, Lagos–Mombasa. Budowa pozostałych pomiędzy Ndżamena–Dżibuti, Beira–Lobito jest na różnych etapach, z przewagą odcinków nieutwardzonych. Najbardziej zaawansowane prace są prowadzone w państwach z dostępem do morza i strategicznych dla operacji handlowych portów.

▪ Transport drogą morską

Prawie cały afrykański eksport i import (90 proc.) odbywa się drogą morską – podaje SAP Africa News Center. Obsługuje go ponad 400 portów, z których do największych według danych firmy WaystoCap należą: Durban (RPA), Richards Bay (RPA), Mombasa (Kenia), Dar es Salaam (Tanzania), Beira (Mozambik), Dżibuti (Dżibuti), Lagos (Nigeria). W budowie są obecnie dwa nowe porty we Wschodniej Afryce. Bliski ukończenia port w Lamu ma pozwolić Kenii objąć prymat w handlu dalekomorskim wschodniego wybrzeża Afryki i wygrać rywalizację z tanzańskim Dar es Salaam. Drugi port mający powstać w Bagamoyo,

¹⁾ *Tracking Africa 's Progress in Figures, Tunis 2014, s. 48, 51.*

to ambicja rywalizującej z Kenią i Tanzanią. Państwa trzecie inwestujące w afrykańskie porty zapewniają sobie przyszłość w strategicznych dla siebie regionach. Rosja planuje rozwijać bazę transportową w Erytrei otwierającej się na świat. Zjednoczone Emiraty Arabskie z kolei finansują rozbudowę portu Berbera w niezależnej części Somalii położonej blisko Półwyspu Arabskiego. Dotychczas prym w regionie Rogu Afryki wiodł port w Dżibuti. Jednak z tym obszarem geograficznym łączy się podwyższone ryzyko transportu ze względu na ataki piratów somalijskich. Wymagana jest dodatkowo płatna ochrona w trakcie przewozu towarów.

▪ Kolej

Oprócz rozwoju dróg rośnie także zainteresowanie rewitalizacją i **rozbudową sieci kolejowych**. Trans-African Railway Project – nowa inicjatywa Unii Afrykańskiej – ma połączyć port w Dakarze z portem w Dżibuti i przecinać 10 państw. Każde z nich samodzielnie szuka partnerów do budowy 7,8 tys. km nowych linii kolejowych.

Z nowych, ukończonych już połączeń kolejowych najbardziej spektakularne wybudowano ze środków chińskich (za 4,2 mld dol.). Połączyło ono Addis Abebę z Dżibuti. Dzięki temu Etiopia, która jest krajem śródlądowym, zyskała swobodny dostęp do portu morskiego. Podróż między dwoma miastami, oddalonymi od siebie o 750 km, skróciła się jednocześnie z trzech dni do 12 godz. Odrodzenie kolei w Afryce Wschodniej rozpoczęło od otwarcia w połowie 2017 r. w Kenii odcinka prowadzącego z Nairobi do Mombasy. Planowane są także połączenia z Kenii do Ugandy i Rwandy, a w dalszej kolejności – do Etiopii i Sudanu Południowego. W ostatnich latach odżyły także międzynarodowe linie łączące Tanzanię z Zambią czy też krajowe z Chartumu do miasta Port Sudan (Sudan) oraz z Abudży do Kaduny (Nigeria).

→ Rys. 4. Wykaz połączeń kolejowych na kontynencie afrykańskim



Źródło: Rail Infrastructure in Africa Financing Policy Options, Raport, African Development Bank Group, s. 51.



▪ Ulepszanie przejść granicznych

Na ok. 80 **najważniejszych lądowych przejściach granicznych** trwa wprowadzanie modelu *one-stop border post*, który pozwoli uprościć procedury przekraczania granic. Pozwala on na skrócenie czasu oczekiwania na przekroczenie granicy średnio o ok. 40–50 proc. W 2018 r. przebudowano według tego modelu np. główne przejście graniczne między Kenią a Ugandą w mieście Busia.

W większości przypadków przekraczanie granic między krajami afrykańskimi wymaga nie tylko czasu, ale przede wszystkim zwiększonego nakładu gotówki i cierpliwości. Procedury są chaotyczne, wielostopniowe, nigdzie wyraźnie nieokreślone, co stwarza przestrzeń do nadużyć finansowych. Poza oficerami straży granicznej, pojawia się wokół mundurowych grono pośredników (nieoficjalnie akceptowanych przez służby graniczne), bez których trudno dokonać wszystkich formalności.

▪ Porty lotnicze

Do **najbardziej obłożonych portów lotniczych** należą lotniska w Johannesburgu, Kairze, Kapsztadzie, Casablance, Lagosie oraz w Nairobi. To ostatnie według danych organizacji Airports Council International rozwija się najszybciej. Najgęstsze siatki połączeń utrzymują Ethiopian Airlines i Royal Air Maroc. W styczniu 2018 r. otworzono Wspólny Rynek Afrykańskiego Transportu Powietrznego (SAATM), który przyspieszy proces usuwania ograniczeń właścicielskich oraz przyniesie liberalizację w zakresie ustalania cen oraz częstotliwości i pojemności przewozów. Przemieszczając się w obrębie dużych krajów, takich jak choćby Nigeria czy Kenia, nie ma większych problemów z dokonaniem zakupu biletów z dnia na dzień, na przelot krajowy lub w obrębie regionu na lotnisku w kasach przewoźników. Wyzwaniem jednak jest często konieczność wyłożenia gotówki za taki bilet oraz brak sprawnych systemów do rezerwacji *on-line* w większości przypadków.

▪ Elektryczność

Przeszkodą na drodze do przyspieszenia rozwoju przemysłu na kontynencie są problemy z elektrycznością. Dociera ona zaledwie do 65 proc. mieszkańców miast i do 28% mieszkańców wsi. **Krajami, w których dostępu do prądu nie ma największy odsetek ludności (60–85 proc.), są Nigeria, Etiopia i Demokratyczna Republika Konga²⁾**. W wielu afrykańskich metropoliach, np. Lagosie, nieregularność i niepewność dostaw wymusza na mieszkańcach i przedsiębiorcach używanie prywatnych generatorów spalinowych. Najczęściej z brakiem dostępu do prądu jest powiązany brak bieżącej wody w budynkach zasilanych na elektryczne pompy.

Na przykład w Nigerii do zapewnienia ciągłości dostaw prądu w trybie 24-godz. ma stopniowo doprowadzić The Lagos State Embedded Power Programme uruchomiony w 2018 r. Mimo to brak regularnego dostępu do prądu w Nigerii zniechęca lokalnych inwestorów do budowania fabryk produkcyjnych w swoim kraju. Tłumaczy to sytuację eksportu nieprzetworzonych surowców poza kraje afrykańskie, co hamuje rozwój lokalnych gospodarek.

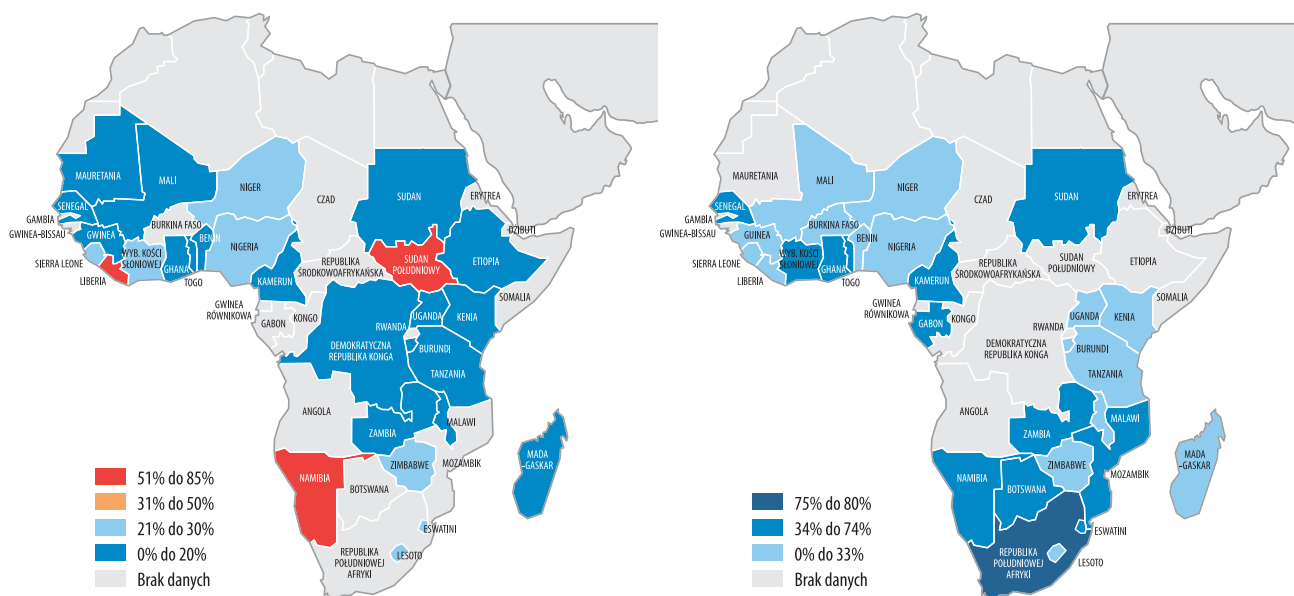
Patrz → Rys. 5.

▪ Internet

Pod koniec 2017 r. **dostęp do internetu** miało 35 proc. Afrykanów (51 proc. w południowej części kontynentu, 49 proc. na Północy i 39 proc. na Zachodzie). To odsetek wyraźnie poniżej średniej światowej. Afryka jednak szybko nadrabia zaległości. W latach 2017–2018 penetracja internetu rosła na tym kontynencie najszybciej na świecie – średnio o 20 proc. Liczba internautów w Beninie, Sierra Leone, Nigrze i Mozambiku w ciągu roku się podwoiła. Do liderów pod względem liczby mieszkańców z dostępem do sieci według danych strony Internet World Stats należą Kenia (85 proc.), Tunezja (67 proc.), Mali (65 proc.) oraz Maroko (62 proc.). Najliczniejszą grupę internautów (prawie 100 tys.) stanowią Nigeryjczycy, może mieć na to wpływ fakt, że Nigeria jest najludniejszym państwem Afryki Subsaharyjskiej. Na kontynencie pod szyldem NEPAD (The New Partnership for Africa's Development) jest rozwijana sieć szerokopasmowej infrastruktury (ICT).

²⁾ Tracking Africa 's Progress in Figures, Tunis 2014, s. 49–50.

→ Rys. 5. Wskaźniki występowania niezawodnych źródeł energii elektrycznej w Afryce z podziałem na zasoby firm prywatnych (lewa mapa) oraz domostw (prawa mapa)



Źródło: Blimpo, M. P., and M. Cosgrove-Davies, *Scaling Up Electricity Access in Sub-Saharan Africa: Understanding the Impact and Demand Constraints*. Africa Development Forum. Washington, DC: World Bank Group, 2018 za „Africa's Pulse. An Analysis of Issues Shaping Africa's Economic Future”, Vol. 17, Word Bank, 2018

→ Tab. 1. Wykaz dostępu populacji poszczególnych krajów afrykańskich do internetu

Dostęp populacji poszczególnych krajów afrykańskich do internetu						
Kraje afrykańskie	Populacja szacunkowo	Użytkownicy internetu	Użytkownicy internetu	Przyrost mieszkańców z dostępem do internetu	Przyrost procentowy	Użytkownicy Facebooka
	Stan na 2018 r.	Stan na 31 grudnia 2000 r.	Stan na 31 grudnia 2017 r.		Lata 2000–2017	Stan na 31 grudnia 2017 r.
Algieria	42 008 054	50 000	18 580 000	44,2%	37,060%	19 000 000
Angola	30 774 205	30 000	5 951 453	19,3%	19,738%	3 800 000
Benin	11 458 674	15 000	3 801 758	33,1%	25,245%	920 000
Botswana	2 333 201	15 000	923 528	39,6%	6,057%	830 000
Burkina Faso	19 751 651	10 000	3 704 265	18,8%	36,942%	840 000
Burundi	11 216 450	3000	617 116	5,5%	20,470%	450 000



Dostęp populacji poszczególnych krajów afrykańskich do internetu

 Kraje afrykańskie	Populacja szacunkowo	Użytkownicy internetu	Użytkownicy internetu	Przyrost mieszkańców z dostępem do internetu	Przyrost procentowy	Użytkownicy Facebooka
	Stan na 2018 r.	Stan na 31 grudnia 2000 r.	Stan na 31 grudnia 2017 r.		Lata 2000–2017	Stan na 31 grudnia 2017 r.
Republika Zielonego Przylądka	553 335	8000	265 972	48,1%	3,225%	240 000
Kamerun	24 678 234	20 000	6 128 422	24,8%	30,542%	2 700 000
Republika Środkowoafrykańska	4 737 423	1500	256 432	5,4%	16,995%	96 000
Czad	15 353 184	1000	768 274	5,0%	76,727%	260 000
Komory	832 347	1500	130 578	15,7%	8,605%	120 000
Kongo	5 399 895	500	650 000	12,0%	129,900%	600 000
Demokratyczna Republika Konga	84 004 989	500	5 137 271	6,1%	1,027,354%	2 100 000
Wybrzeże Kości Słoniowej	24 905 843	40 000	6 318 355	26,3%	16,246%	3 800 000
Dżibuti	971 408	1400	180 000	18,5%	12,757%	180 000
Egipt	99 375 741	450 000	49 231 493	49,5%	10,840%	35 000 000
Gwinea Równikowa	1 313 894	500	312 704	23,8%	62,441%	67 000
Erytrea	5 187 948	5000	71 000	1,4%	1,320%	63 000
Eswatini (do niedawna Suazi)	1 391 385	10 000	446 051	32,1%	4,360%	170 000
Etiopia	107 534 882	10 000	16 437 811	15,3%	164,278%	4 500 000
Gabon	2 067 561	15 000	985 492	47,7%	6,470%	620 000
Gambia	2 163 765	4000	392 277	18,1%	9,707%	310 000
Ghana	29 463 643	30 000	10 110 000	34,3%	33,600%	4 900 000
Gwinea	13 052 608	8000	1 602 485	12,3%	19,931%	1 500 000
Gwinea Bissau	1 907 268	1500	120 000	6,3%	7,900%	110 000
Kenia	50 950 879	200 000	43 329 434	85,0%	21,564%	7 000 000
Lesotho	2 263 010	4000	627 860	27,7%	15,596%	310 000
Liberia	4 853 516	500	395 063	8,1%	78,912%	330 000
Libia	6 470 956	10 000	3 800 000	58,7%	37,900%	3 500 000
Madagaskar	26 262 810	30 000	1 900 000	7,2%	6,233%	1 700 000
Malawi	19 164 728	15 000	1 828 503	9,5%	12,090%	720 000
Mali	19 107 706	18 800	12 480 176	65,3%	66,283%	1 500 000

Mauretania	4 540 068	5000	810 000	17,8%	16,100%	770 000
Mauritius	1 268 315	87 000	803 896	63,4%	824%	700 000
Maroko	36 191 805	100 000	22 567 154	62,4%	22,467%	15 000 000
Mozambik	30 528 673	30 000	5 279 135	17,3%	17,497%	1 800 000
Namibia	2 587 801	30 000	797 027	30,8%	2,557%	570 000
Niger	22 311 375	5000	951 548	4,3%	18,931%	440 000
Nigeria	195 875 237	200 000	98 391 456	50,2%	49,096%	17 000 000
Rwanda	12 501 156	5000	3 724 678	29,8%	74,393%	490 000
Republika Południowej Afryki	57 398 421	2 400 000	30 815 634	53,7%	1,184%	16 000 000
Senegal	16 294 270	40 000	9 749 527	59,8%	24,274%	2 900 000
Seszele	95 235	6000	67 119	70,5%	1,018%	61 000
Sierra Leone	7 719 729	5000	902 462	11,7%	17,949%	450 000
Somalia	15 181 925	200	1 200 000	7,9%	599,900%	1 100 000
Sudan Południowy	12 919 053	b.d.	2 229 963	17,3%	b.d.	180 000
Sudan	41 511 526	30 000	11 816 570	28,5%	39,288%	2 600 000
Tanzania	59 091 392	115 000	23 000 000	38,9%	19,900%	6 100 000
Togo	7 990 926	100 000	899 956	11,3%	800%	560 000
Tunezja	11 659 174	100 000	7 898 534	67,7%	7,798%	6 400 000
Uganda	44 270 563	40 000	19 000 000	42,9%	47,400%	2 600 000
Wyspy św. Tomasza i Książęca	208 818	6500	57 875	27,7%	790%	52 000
Zambia	17 609 178	20 000	7 248 773	41,2%	36,144%	1 600 000
Zimbabwe	16 913 261	50 000	6 796 314	40,2%	13,492%	880 000

Objaśnienia: b.d. – brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie Miniwatts Marketing Group, Internet World Statistics, <https://www.internetworldstats.com/stats1.htm>

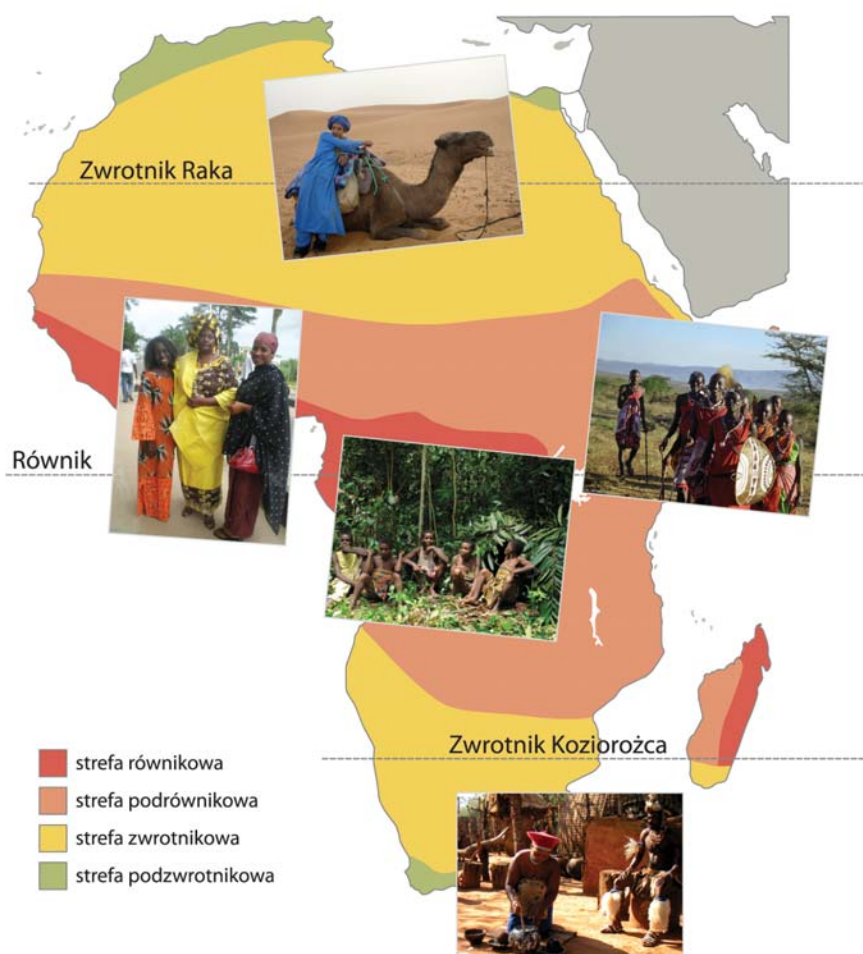


3. UWARUNKOWANIA KULTUROWE

Afryka nie jest monolitem kulturowym. Wręcz trudno sobie wyobrazić, aby kontynent o powierzchni ponad 32 mln km², na którym ukształtowały się 54 państwa, mógł być homogeniczny.

W Afryce istnieją ponad 2 tys. grup językowych. Ta różnorodność językowa ma swoje odzwierciedlenie w zróżnicowaniu etnicznym ludności tego kontynentu. Warto zaznaczyć, że nie mówi się już o plemionach, ponieważ rozwój polityczno-ekonomiczny kontynentu w okresie postkolonialnym zmienił jego strukturę społeczną.

→ **Rys. 6.** Podział Afryki na strefy klimatyczne i związana z nimi różnorodność kulturowa



Źródło: opracowanie własne. Fot.: Malwina Bakalarska (Maroko, Nigeria, RPA), Shutterstock (DR Kongo), Tomasz Sowa (Kenia)

Język podlega dynamicznym przeobrażeniom związanym z migracjami ludności. Powstają nowe dialekty oraz tzw. języki pidżynowe – tworzące się na skutek mieszania się języków byłych kolonizatorów europejskich z językami lokalnymi. Już sam klasyczny podział na pięć wielkich rodzin językowych funkcjonujący w literaturze naukowej³ pokazuje każdemu, kto planuje ekspansję handlową w Afryce, z jak mocno zróżnicowanym środowiskiem kulturowym będzie miał on do czynienia. Nie bez znaczenia pozostaje także wpływ na kulturę afrykańską kultur zewnętrznych, takich jak: arabska, indyjska, malajska, a nawet polinezyjska. Przed stosowaniem jakichkolwiek uogólnień w kontekście kulturowym przestrzega już chociażby wygląd czy ubiór Afrykanów, który jest niezwykle różnorodny, bo warunkowany głównie miejscem zamieszkania – na pustyni, terenach górzystych, sawannowych, obszarach wyspiarskich czy nadbrzeżnych (→ Rys. 6.).

Jakie języki przydadzą się w relacjach biznesowych?

Mimo tej różnorodności większość państw afrykańskich po odzyskaniu niepodległości zachowała języki byłych kolonizatorów w szkolnictwie, administracji i biznesie. Są to przede wszystkim:

- francuski (Afryka Północna, Zachodnia, Środkowa),
- angielski (część krajów Afryki Zachodniej, Afryka Wschodnia i Południowa),
- portugalski (kilka krajów w Afryce Zachodniej, Środkowej i Wschodniej).

Jednak obecnie w wielu krajach afrykańskich odradza się świadomość lokalnego dziedzictwa kulturowego. Dlatego też znajomość tych trzech europejskich języków nie gwarantuje sukcesu. Przykładowo w Tanzanii od 2015 r. angielski nie jest już językiem nauczania w szkołach (zastąpił go suahili)⁴. W Sudanie Południowym w sierpniu 2018 r. ukazała się pierwsza gazeta w lokalnej odmianie arabskiego zapisywanej alfabetem łaćnińskim. W wielu państwach język największej grupy etnicznej staje się nowym *lingua franca* i językiem ulicy, np. wolof w Senegalu.

W Afryce Północnej (Maroko, Libia) rośnie znaczenie języka berberyjskiego z własnym, efektywnym alfabetem. Branża reklamowa w Etiopii i Erytrei wymaga z kolei znajomości zapisu dominujących w tych krajach języków amharskiego i tigrinja.

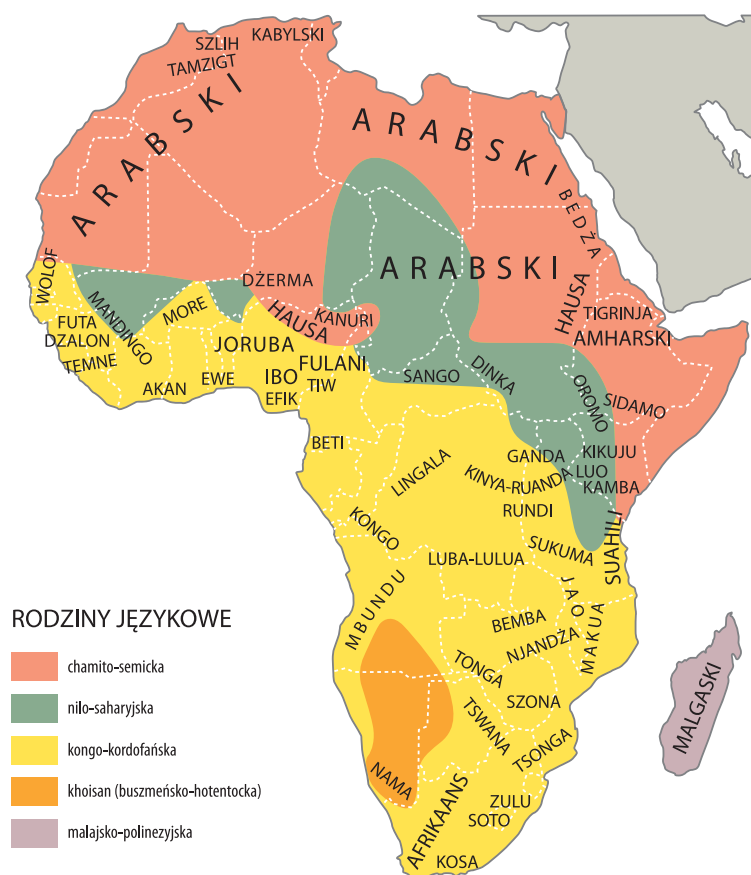
Dlatego przed rozpoczęciem rozmów z afrykańskimi kontrahentami warto zapewnić sobie kontakt z tłumaczem znającym lokalne języki. Mapa na sąsiedniej stronie (→ Rys. 7.) przedstawia języki najczęściej używane na całym kontynencie.

Polscy przedsiębiorcy
z łatwością znajdą absolwentów
kierunków orientalistycznych,
którzy władają lokalnymi językami
i mogą pełnić funkcję
zaufanych tłumaczy

³ Klasyfikacja głównych rodzin językowych występujących na kontynencie afrykańskim: (1) chamito-semickie (zwane też afroazjatyckimi, w których skład wchodzi języki: arabski, amharski, egipski, hausa); (2) nilo-saharyjskie; (3) kongo-kordofańskie (m.in. suahili, joruba); (4) khoisan (występująca też pod nazwą buszmeńsko-hotentockiej); (5) malajsko-polinezyjska (reprezentowana przez język malgaski na Madagaskarze). Por. J.H. Greenberg, *The Languages of Africa*, Bloomington 1963.

⁴ Rok później rząd Tanzanii zaczął pilotażowo wprowadzać do szkół średnich chiński jako język obcy.

→ Rys. 7. Dominujące języki lokalne w Afryce



Źródło: R. Mydeł, J. Groch, *Przeglądowy atlas świata. Afryka*, FOGRA Oficyna Wydawnicza, Warszawa 1998

Choć ta różnorodność może być w pierwszej chwili przytłaczająca, na szczęście znaleziono rozwiązanie tego problemu komunikacyjnego. W ciągu kilkusetletniej historii kupiectwa powstały szlaki handlowe, a wraz z nimi pojawiły się lokalne języki wehikularne, czyli takie, które są używane w danym regionie przez najliczniejszą grupę mieszkańców.

I tak kolejno na terenie Afryki Północnej będzie to **język arabski**, w wielu krajach Afryki Zachodniej – **język hausa**, na obszarze Afryki Wschodniej – **język suahili**, w Afryce Środkowej – **język lingala**, a dla regionu Afryki Południowej – **język shona** [czyt. szona].

Polscy przedsiębiorcy z łatwością mogą znaleźć absolwentów kierunków orientalistycznych, którzy władają tymi językami i mogą pełnić funkcję tłumaczy⁵.

Używanie wspólnego języka na terenie kilku krajów pomaga także w sytuacji, w której znaleźli się mieszkańcy Afryki po bezrefleksyjnym (z użyciem linijki) podziale kontynentu między kolonialne mocarstwa w 1885 r. Spowodowało to rozdzielanie jednolitych grup etniczno-językowych, w tym także rodzin, które w nowym układzie znalazły się po dwóch stronach granicy, w dwóch nowo ustanowionych państwach. Z tego powodu np. przedstawiciele grupy etnicznej Joruba żyją zarówno w anglojęzycznej Nigerii, jak i we frankofońskim Beninie.

→ Jest to o tyle istotne dla współczesnych relacji biznesowych, że do dziś odczuwalne są konsekwencje tych sztucznych podziałów. Należą do nich **niestabilność państwowo-instytucjonalna** oraz niski poziom świadomości należenia do państwa jako

⁵⁾ Na Uniwersytecie Warszawskim Katedra Języków i Kultur Afryki Wydziału Orientalistycznego oferuje specjalizacje w trzech językach afrykańskich: hausa, suahili i amharskim.

autonomicznej wspólnoty politycznej, dążącej do obrony interesów w imieniu wszystkich obywateli. Zamiast tego w lokalnych społecznościach dominuje poczucie tożsamości etnicznej, które przyczynia się do rozwoju **systemu korupcyjnego**.

Do zaistnienia tej skomplikowanej sytuacji w dużej mierze przyczynili się Europejczycy, którzy w ciągu wieków chcieli osiągnąć jak największe korzyści ekonomiczne kosztem kontynentu afrykańskiego. W XVIII w. był to handel niewolnikami w Zatoce Gwinejskiej, w XIX w. – poszukiwanie złota w rejonach współczesnych Ghany i RPA, w XX w. – walka o diamenty w Afryce Środkowej i Południowej, a w XXI w. – kontrakty na dostęp do złóż ropy naftowej czy też koltanu, bez którego nie można sobie wyobrazić produkcji telefonów komórkowych. Do dziś historia kontynentu rzutuje bezpośrednio na **brak przejrzystości prowadzenia interesów i zagrożenie bezpieczeństwa zagranicznych inwestorów**.

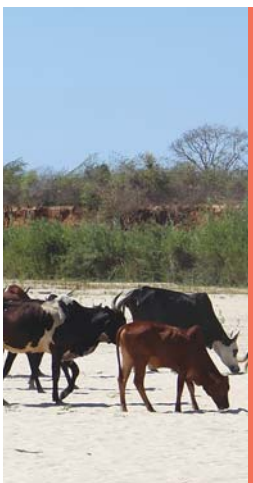
Nie bez znaczenia jednak pozostają też kwestie rywalizacji między mieszkańcami kontynentu – o ziemię, o dostęp do wody pitnej, o kontrolę nad rynkami zaopatrzenia w mięso itp. Są one spowodowane występującym w Afryce podziałem na **kultury osiadłe i wędrowne**.

Tym konfliktom sprzyjają **zmiany klimatyczne**, takie jak postępujące w kierunku południowym procesy pustoszenia, susze w jednych regionach, a w innych – nazbyt obfite opady w porach deszczowych. Afryka przeżywa też **boom demograficzny**. To wszystko sprawia, że wędrowne ludy pasterskie walczą o ziemię, przestrzeń dla siebie i prawo do zachowania tradycyjnego stylu życia. Za przykład mogą posłużyć starcia wędrujących Fulanów z ludami rolniczymi w Nigerii, co przyczynia się do wzrostu napięć między mieszkańcami tego kraju.

Często konflikty, u których źródeł leży rywalizacja o zasoby środowiska naturalnego, są błędnie opisywane jako etniczne lub religijne. U podłoża tych ostatnich leży problem ekstremizmu religijnego, który niewątpliwie istnieje w niektórych częściach kontynentu. Organizacje dżihadystyczne, takie jak Boko Haram w Nigerii czy al-Szabab w Somalii, zwalczają wszystkich, którzy nie podzielają ich interpretacji islamu.

Dominującymi religiami na kontynencie są chrześcijaństwo (przeważające w południowej części) oraz islam (występujący głównie w Afryce Północnej, Zachodniej i Wschodniej). W przejrzysty sposób zasięg tych religii ilustruje mapa przedstawiona na sąsiedniej stronie (→ **Rys. 8**).

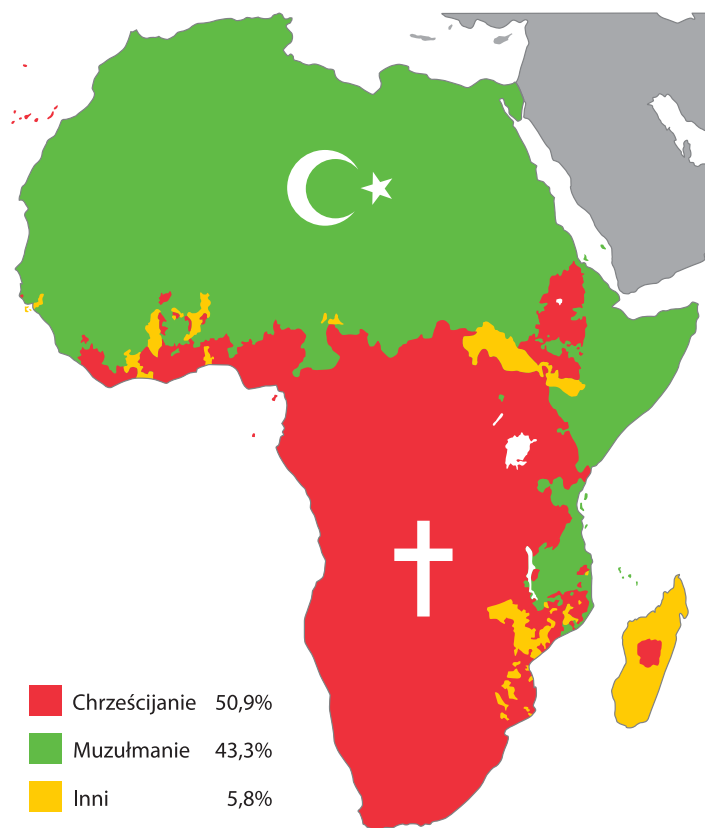
Ponieważ obie religie zostały wprowadzone do Afryki z zewnątrz (islam przez Arabów w VII w. n.e., a chrześcijaństwo (za wyjątkiem Etopii) przez misjonarzy w ramach podbojów kolonialnych), poddawane są wpływowi tradycyjnych wierzeń afrykańskich, odwołujących się do kultu przodków i sił nadprzyrodzonych. Często jest dualizm religijny, polegający na równoległym wyznawaniu dwóch religii (można to żartobliwie zilustrować popularnym jeszcze nie tak dawno temu w Polsce powiedzeniem „Panu Bogu świeczkę, a diabłu ogarek”).



Często konflikty,
u których źródeł leży rywalizacja
o zasoby środowiska naturalnego,
są błędnie opisywane
jako etniczne czy religijne



→ Rys. 8. Mapa symbolicznego rozkładu dwóch dominujących religii zewnętrznych – chrześcijaństwa i islamu – występujących na kontynencie afrykańskim



Źródło: *Simplified Map Of Africa's Religions*, Brilliant Maps [online], 30.08.2015 [dostęp: 13.09.2018].

Dostępny w internecie: <<https://brilliantmaps.com/simple-africa-religions/>>

Warto pamiętać o tych niuansach w bezpośrednich kontaktach podczas prowadzenia interesów w krajach afrykańskich. W Senegalu i Burkina Faso np. trwa obecnie cicha konfrontacja tradycji lokalnych z ortodoksją sunnicką, naciskającą na czystość doktryny i prymat islamu nad innymi wyznaniem, mimo że w jednej rodzinie w zgodzie mogą żyć muzułmanie, chrześcijanie i wyznawcy kultów rodzimych. W Beninie funkcjonują tajne stowarzyszenia mające podłoże w wudu, które wywierają wpływ na decyzje polityczne na lokalnym szczeblu (często dużo istotniejsze niż decyzje podejmowane przez władze oficjalnej administracji). W wielu krajach Afryki Subsaharyjskiej powszechna jest wiara w reinkarnację, a według mieszkańców Madagaskaru światy żywych i umarłych przenikają się w życiu codziennym. W kręgu chrześcijańskim Europejcy misjonarze coraz częściej ustępują pola bujnie rozwijającym się charyzmatycznym ruchom pentekostalnym, inaczej zwanym kościołami zielonoświątkowymi (mającymi silną pozycję w USA).

Ponadto afrykańscy kaznodzieje celebryci budują własne imperia duchowe, medialne i polityczne. Wśród nich dominują Nigeryjczycy. Niech za przykład posłuży tu T.B. Joshua, o którego błogosławieństwo zabiegają pretendenci do najważniejszych stanowisk od Liberii po Tanzanię.

Dla przedsiębiorcy, który kieruje się zdrowym rozsądkiem, zaskoczeniem może być **ogromny wpływ religijności** na wszystkie aspekty życia przeciętnego afrykańskiego kontrahenta, urzędnika czy polityka decydującego o kontrakcie. Nie należy lekceważyć tego czynnika, mimo że może się to kłócić z zasadami europejskiej logiki.

4. UWARUNKOWANIA DEMOGRAFICZNE KONSUMENTÓW AFRYKAŃSKICH

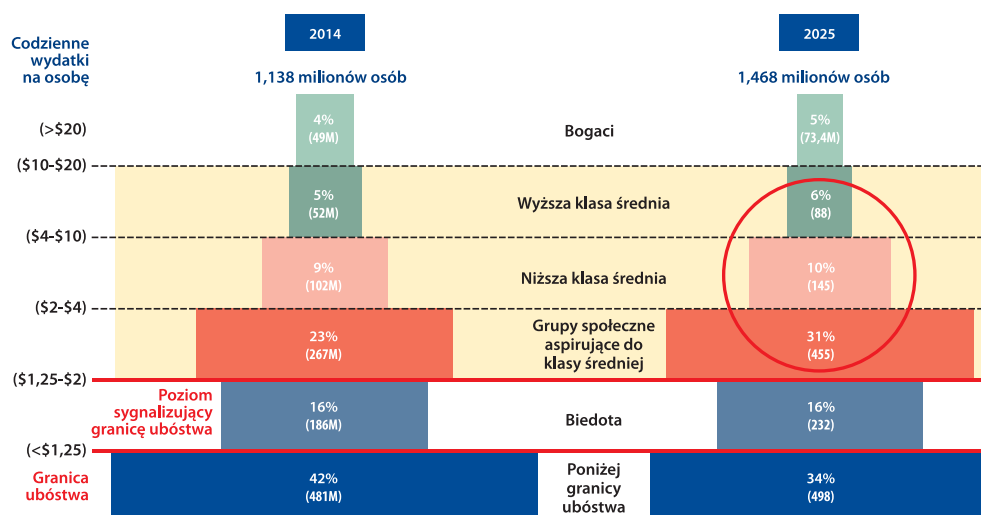
Afryka jest kontynentem młodych ludzi. To zarówno szansa, jak i wyzwanie. W 2015 r. prawie jedną trzecią populacji wszystkich krajów afrykańskich stanowiły osoby poniżej 15. roku życia. Udział osób młodych w ludności Afryki w najbliższych latach z pewnością będzie się powiększać, ponieważ jak wynika z prognoz demograficznych, do 2050 r. populacja Afryki może wzrosnąć nawet dwukrotnie – z 1,2 mld do 2,4 mld mieszkańców. Przewidywania te wynikają także z faktu, że długość życia na kontynencie znacząco się wydłuża. W latach 1980–1985 średnia wieku wynosiła 50 lat, a w latach 2010–2015 było to już 60 lat. ONZ szacuje, że w najbliższym czasie ta liczba zwiększy się do 70 lat.

Obecnie do najliczniej zaludnionych krajów afrykańskich według World Population Review należą: Nigeria z ponad 183 mln mieszkańców, Etiopia zamieszkiwana przez prawie 99 mln ludzi, Egipt z niecałymi 85 mln osób, Demokratyczna Republika Konga, w której odnotowano nieco ponad 71 mln mieszkańców, oraz RPA z 53,5 mln ludzi.

Przy prognozowanym wysokim wzroście liczby ludności dla utrzymania społecznego spokoju oraz zachowania perspektyw rozwoju kontynentu niezbędne jest powstawanie każdego roku 20 mln nowych miejsc pracy. Dodatkowymi wyzwaniami, jakie stoją przed Afryką w tym zakresie, jest rozwój przedsiębiorczości przy jednoczesnym poszanowaniu środowiska, zwiększanie poziomu zatrudnienia młodych pracowników oraz poprawa dostępu do edukacji i rynków pracy, zwłaszcza dla kobiet.

Warto podkreślić, że kraje afrykańskie pokonują kolejne etapy rozwoju społeczno-gospodarczego w sposób skokowy, kiedy w Europie te same zjawiska zachodziły w sposób ewolucyjny. **Zmiany na rynkach afrykańskich są zatem dynamiczne i zaskakujące, zależne m.in. od globalnego popytu na surowce czy warunków bezpieczeństwa.** Dlatego też przed podejmowaniem decyzji inwestycyjnych w tym regionie należy się zapoznawać nie tylko z obecnym stanem rynku, lecz także z przewidywaniami analityków ds. makroekonomii i polityki globalnej.

→ Wyk. 1. Wschodząca klasa średnia w Afryce



Źródło: OECD, World Bank, African Development Bank Group, Frost & Sullivan, „Mega Trends in Africa”, Report, 2015.



Kontynent dodatkowo szybko się urbanizuje. W miastach mieszka już 40 proc. ludności, co zmienia zarówno warunki kulturowe, jak i oczekiwania konsumentów. To na terenach miejskich najbardziej widoczna jest przepaść dzieląca elity od napływowych mieszkańców z prowincji, niemających żadnych gwarancji przetrwania kolejnego dnia. Między tymi dwiema grupami znajduje się bardzo liczna klasa średnia.

To różnicowanie z jednej strony oferuje szerszy zasięg sprzedaży detalicznej, a z drugiej – wymaga opracowania odmiennych narzędzi badania rynków zbytu i potrzeb konsumenckich. Zwłaszcza, że gdy mówi się o afrykańskiej klasie średniej, należy przyjąć inną optykę od tej, jaką zwykle się stosować w krajach europejskich. Szacunki liczby przedstawicieli klasy średniej różnią się w zależności od przyjętych kryteriów, którymi mogą być przychód, pozycja społeczno-zawodowa lub zachowania konsumenckie. Przykładowo według Afrykańskiego Banku Rozwoju jest to łącznie ok. 350 mln osób, których przychód wynosi 2–20 dol. dziennie.

Wielu członków miejskiej klasy średniej zarabia około dolnego poziomu i każdego dnia żyje na granicy ubóstwa. Dla nich kluczowa będzie możliwość zakupu ilości towaru mniejszych od standardowych, np. niewielkich saszetek kawy, mleka w proszku czy też proszku do prania. Często zakupy dokonywane są z dnia na dzień, w ramach uzupełnienia bieżących potrzeb domowników. Polscy producenci żywności i kosmetyków mogą więc rozważyć produkcję miniopakowań, podobnych do próbek i testerów czy też „travel size”, z przeznaczeniem do eksportu na rynki afrykańskie. Popularność uzyskują dania gotowe do spożycia lub instant. Dzięki nim konsumenci oszczędzają czas na zakup i przygotowanie poszczególnych składników, co utrudnia słaba infrastruktura: brak bieżącej wody, konieczność zakupu gazu lub nafty do kuchenki, przerwy w dostawach prądu, z czym wiąże się kłopot dotyczący przechowywania żywności. Za przykład może tu posłużyć pochodzący z Indii makaron błyskawiczny, Indomi (odpowiednik „zupki chińskiej”), który podbił m.in. nigeryjski rynek do tego stopnia, iż zaczęto uważać go za rodzimą potrawę.

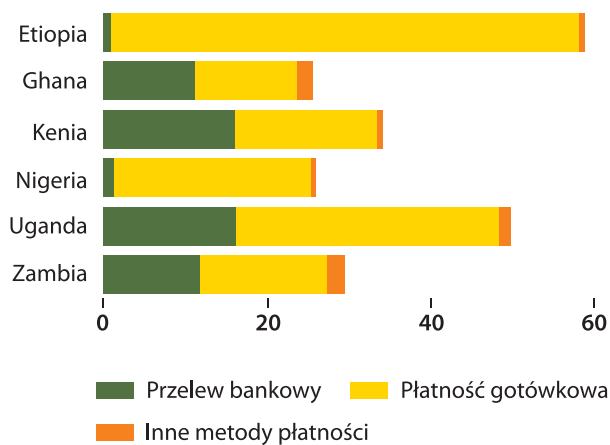
W metropoliach na dysponowanie wolną gotówką może sobie pozwolić ok. 50–60 proc. populacji. Dlatego też najpopularniejszą formą transakcji detalicznych są zakupy u ulicznych sprzedawców oraz na targach z umownymi cenami i bliskimi relacjami klienta ze sprzedawcą. Polski przedsiębiorca przy dokonywaniu biznesowych transakcji hurtowych nie powinien o tym zapominać. Relacyjność na rynku afrykańskim ma ogromne znaczenie, o czym więcej można przeczytać w rozdziale 14.

- ➔ Mięsne batony w cieście
– popularna odżywcza przekąska
*Źródło: fot. M. Bakalarska, Lagos, Nigeria,
zbiory prywatne*



Podobnie sytuacja dotyczy mieszkańców terenów nieurbanizowanych, utrzymujących się z rolnictwa.

→ **Wyk. 2.** Wykaz płatności w gotówce za produkty rolne, wyrażony procentowo w stosunku do osób dorosłych, stan na 2017 r.



Źródło: L. Klapper, A. Popovic, „Five ways Nigeria can realize mobile technology's potential for the unbanked”, The World Bank, 29.06.2018, <http://blogs.worldbank.org/africacan/five-ways-nigeria-can-realize-mobile-technologys-potential-for-the-unbanked> [dostęp: 25.09.2018].

→ Reklama supermarketu umieszczona na targu. W miastach afrykańskich istnieją nowoczesne supermarkety, ale dominuje sprzedaż uliczna



Źródło: fot. M. Bakalarska, Antananarywa, Madagaskar, zbiory prywatne



Równocześnie rośnie znaczenie ustandaryzowanych sieci handlowych. Zwiększają one szansę dotarcia z eksportowanymi towarami FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) do segmentu klientów o stałych zarobkach. Na uwagę zasługuje południowoafrykańska marka sklepów Shoprite (<https://www.shoprite.co.za/Shoprite-Africa.html>), obecna w 15 krajach kontynentu i zajmująca się detaliczną sprzedażą żywności przetworzonej.

Wzrasta również świadomość konsumencka. Coraz częściej zamiast wyrobów o najniższej jakości wybierane są towary, które charakteryzują się lepszą jakością i w interesujący sposób nawiązują do tradycyjnych wzorów, smaków czy stylów. W kilku krajach Afryki Zachodniej atrakcyjnie opakowane napoje alkoholowe inspirowane lokalnymi recepturami zdobyły przebojem rynek masowy. Na sklepowych półkach coraz częściej pojawiają się także produkty spożywcze importowane do Afryki bezpośrednio z Europy. Ceny takich towarów są jednak minimum dwukrotnie wyższe niż w krajach pochodzenia.

Przeobraża się rynek towarów luksusowych, przeznaczonych dla najbogatszych. Projektanci mody z Rwandy zaczynają konkurować z markami światowymi o prestiż i klientów. W Ghanie właściciel pierwszej na kontynencie miejscowej marki samochodów zabiega o klientów przez podkreślanie dumy z afrykańskiego charakteru firmy. Mimo to wciąż nieporównanie bardziej pożądane przez konsumentów są luksusowe marki światowe. Z pewnością w przyszłości triumfy będą święcić rozwiązania hybrydowe – światowe brandy będą tworzyć produkty przeznaczone na rynki afrykańskie, nawiązujące do tamtejszych tradycji i upodobań.

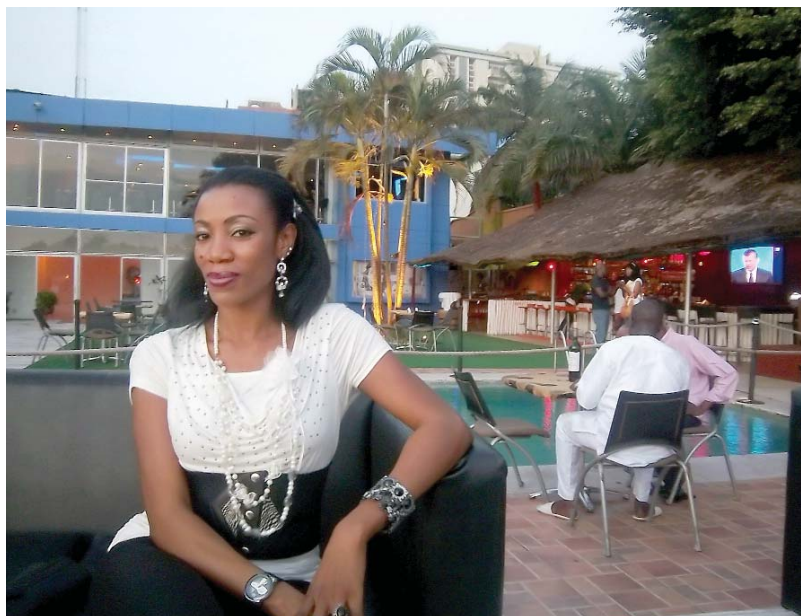
→ Tab. 2. Udział klasy średniej w populacji afrykańskich metropolii

Afrykańskie metropolie	Populacja miasta wyrażona w milionach	Liczebność klasy średniej wyrażona w procentach	Liczebność klasy średniej wyrażona w milionach
Akra (Ghana)	2,3	61%	1,4
Addis Abeba (Etiopia)	4,6	59%	2,7
Duala (Kamerun)	2,4	58%	1,4
Dar Es Salaam (Tanzania)	4,4	69%	3,0
Abidżan (Wybrzeże Kości Słoniowej)	4,7	56%	2,6
Kano (Nigeria)	3,3	57%	2,0
Lagos (Nigeria)	21,0	67%	14,2
Luanda (Angola)	6,5	67%	4,4
Lusaka (Zambia)	2,5	66%	1,6
Nairobi (Kenia)	3,3	49%	1,6

Źródło: H. van Blerk, *African Lions: Who are Africa's rising middle class?* Ipsos Views no.15, February 2018, https://www.ipsos.com/sites/default/files/2018-04/african_lions.pdf [dostęp: 25.09.2018].

Warto pamiętać, że w metropoliach głównych gospodarek afrykańskich wartościowymi klientkami oraz kontrahentkami są **wykształcone kobiety w wieku 25–35 lat**. Wychodzą one za mąż później, a także coraz częściej wysyłają dzieci na studia do Europy, USA, ostatnio także do Azji. To przyczynia się do zmiany trendów konsumenckich w tym segmencie. Pozycję kobiet wzmacniają rozwijające się inicjatywy stowarzyszeń kobiecych, zakładanych przez bizneswoman, oraz przebijająca się do niezależnych mediów narracja afrykańskich feministek. Wszystko to sprawia, że coraz częściej na czele silnych firm stoi odnosząca sukcesy kobieta. W Nigerii najlepsza kancelaria adwokacka należy właśnie do kobiety, w Kenii czołowa firma szkoleniowa również została założona przez kobietę, a w RPA kobieta stoi za sukcesem firmy produkującej platformy edukacyjne oparte na grach dostępne na elektronicznych urządzeniach mobilnych.

→ Czas wolny nigeryjskiej klasy średniej. Ważnymi konsumentami stały się mieszkanki afrykańskich metropolii
Źródło: fot. M. Bakalarska, Lagos, Nigeria, zbiory prywatne



W kwestii popularności marek, polski eksporter także powinien trzymać rękę na pulsie, gdyż trendy w poszczególnych krajach różnią się i dynamicznie zmieniają. Dla przykładu, w Nigerii przez kilka lat największym szykiem było posiadanie telefonów BlackBerry, do tego stopnia, że osoby nie mogące pozwolić sobie na sprawne modele, obok starej działającej Nokii, nosiły zepsute i niesprawne aparaty firmy BlackBerry. Ale już po dwóch latach, wszyscy mający ambicje być trendy, dumnie eksponowali smartfony firmy Samsung.

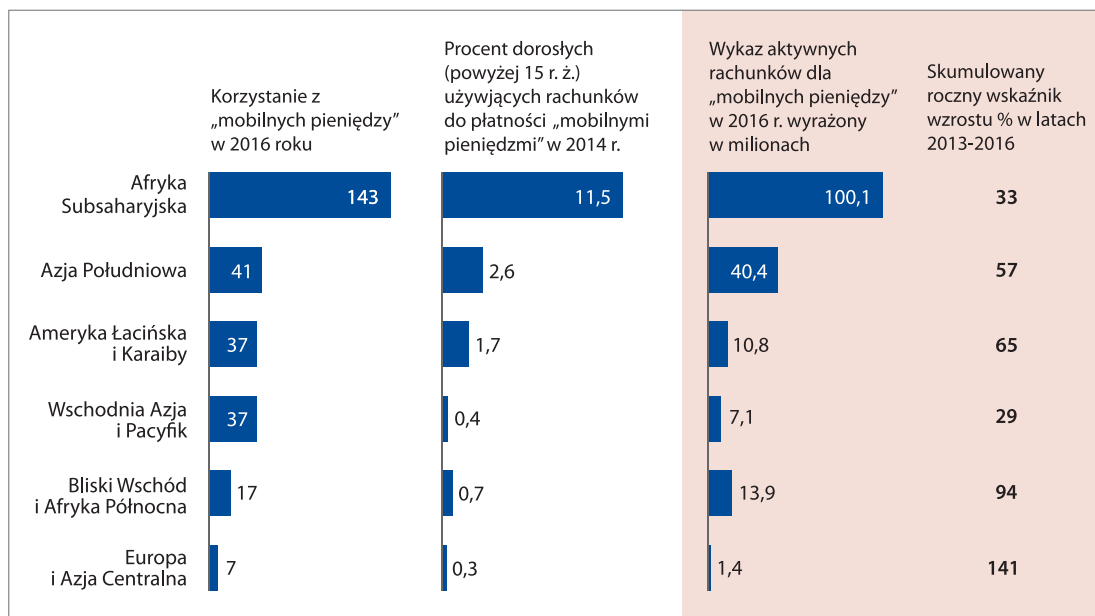
Afrykański konsument to przede wszystkim właśnie konsument otwarty na wszelkie innowacje związane z szansą jaką daje posiadanie smartfonów. Ze względu na słabo rozwiniętą infrastrukturę oraz – szczególnie w metropoliach – podwyższony stopień przestępczości, młodzi afrykańscy konsumenci pokochali transakcje finansowe dokonywane przez smartfony. Dzięki temu **Afryka stała się światowym liderem w bankowości mobilnej.**

Mobilny afrykański konsument z metropolii, przesiada się także coraz częściej z taksówki motocyklowej na aplikację mobilną Uber. Ta amerykańska firma odnotowuje obecnie już czwarty rok swojej obecności na kontynencie afrykańskim. Usługi Ubera funkcjonują już w RPA, Kenii, Tanzanii, Ugandzie, Nigerii, Ghanie, Egipcie i Maroku.⁶⁾ Nie trzeba dodawać, iż kraje te są popularnym kierunkiem turystycznym i biznesowym, więc aplikacja transportowa najczęściej wybierana jest przez rezydentów z Europy lub USA. Jednak sam fakt posługiwania się mapą w telefonie osobistym stał się rewolucją w afrykańskim mieście.

⁶⁾ <https://qz.com/africa/1090738/uber-is-marking-four-years-in-africa/>.



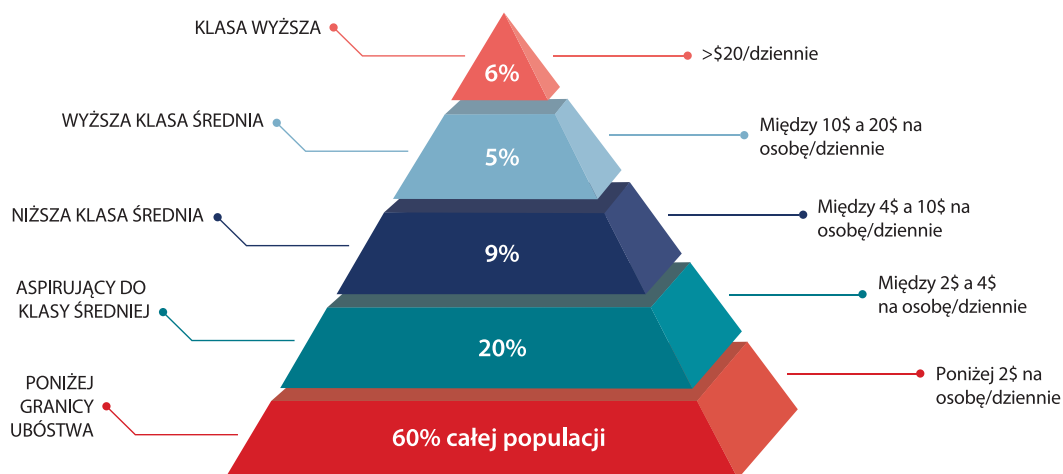
→ Wyk. 3. Rozlokowanie użytkowników „mobilnych pieniędzy” z podziałem na regiony świata, 2016 r.



Źródło: „GSMA Mobile Money Deployment Tracker”, GSMA State of Industry Report 2016, World Bank Global Index, za: M. Chironga, H. De Grandis, Y. Zouaui, „Mobile financial services in Africa: Winning the battle for the customer”, McKinsey&Company 2017, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/mobile-financial-services-in-africa-winning-the-battle-for-the-customer> [dostęp: 25.09.2018].

Niezależnie od wieku, płci i miejsca zamieszkania konsument w Afryce chce tego co każdy na świecie – lepszego życia. Przy słabej infrastrukturze, niewydolności administracji państwowej, zróżnicowaniu etniczno-językowym najlepszym sposobem dotarcia do klienta jest kontakt bezpośredni, a umożliwia to technologia mobilna. Stąd poza eksportem towarów, eksport wiedzy i start-upowej kultury są tym, z czym warto w celach biznesowych udać się do Afryki.

→ Wyk. 4. Afrykańska klasa średnia i jej podkategorie według kryteriów Afrykańskiego Banku Światowego



Źródło: H. van Blerk, African Lions: Who are Africa's rising middle class? Ipsos Views #15, February 2018, https://www.ipsos.com/sites/default/files/2018-04/african_lions.pdf [dostęp: 25.09.2018].

➔ **Podsumowując, polski eksporter może postrzegać afrykańskiego konsumenta w kilku poniższych kategoriach:**

- ⇒ Ubogiego, nastawionego na zdobycie tanich produktów pierwszej potrzeby,
- ⇒ Aspirującego do klasy średniej, ostrożnego w codziennych wydatkach, ale pragnącego odróżnić się od najuboższych,
- ⇒ Szczególnie dbającego o zewnętrzne oznaki statusu i podążającego za trendami,
- ⇒ Dysponującego wolnymi środkami, kreującego indywidualny styl, nadający życiu smak,
- ⇒ Elitarnego, kosmopolitycznego, swobodnie wydającego duże kwoty na towary luksusowe.

W celu przyjrzenia się afrykańskim trendom konsumpcyjnym ostatnich kilku lat w odniesieniu do wybranych krajów z podziałem na branże produkcyjne, polecamy pogłębione opracowanie przygotowane przez Polskie Centrum Studiów Afrykanistycznych (PCSA), na zlecenie CEED Institute oraz Rady Inwestorów w Afryce, w którym także zawarte zostały ważne uwagi, doświadczenia polskich gigantów w kontekście ekspansji na rynki afrykańskie.⁷

⁷⁾ Kosiński D., Polus A., Tycholiz W. (2015), „Unpacking the African consumer: spending patterns and investment opportunities”, Central and Eastern Europe Development Institute, Warsaw.

CZĘŚĆ II

POTENCJAŁ GOSPODARCZY KONTYNENTU



5. ZARYS POTENCJAŁU GOSPODARCZEGO AFRYKI
6. CHARAKTERYSTYKA WARUNKÓW PROWADZENIA BIZNESU W REGIONACH
7. NAJLEPIEJ ROKUJĄCE KIERUNKI BRANŻOWE ORAZ GŁÓWNE CELE EKSPORTU I IMPORTU
8. REKOMENDACJE DLA WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ



5. ZARYS POTENCJAŁU GOSPODARCZEGO AFRYKI⁸

W Afryce, a przede wszystkim w Afryce Subsaharyjskiej, leżą kraje zajmujące najniższe pozycje w globalnych statystykach dotyczących rozwoju społeczno-gospodarczego. W pierwszej dekadzie XXI w. w krajach afrykańskich nastąpiła jednak dynamizacja procesów wzrostu gospodarczego na niespotykaną do tej pory skalę. Wpłynęło to na zmianę na arenie międzynarodowej narracji na temat Afryki. Przestano postrzegać ją jako kontynent bez szans na poprawę bytu, a zaczęto myśleć o niej jako o regionie perspektywnym w kontekście potencjalnej współpracy gospodarczej. Niewątpliwym wpływem na dynamizację procesów gospodarczych miały wzrosty cen ropy naftowej niespotykane od lat 70. XX w., rozwój gospodarki Chin po ich przystąpieniu do WTO w 2001 r. oraz rozpoczęcie dialogu Chin–Afryka w 2000 r. Początek XXI w. jest również czasem wdrażania Milenijnych Celów Rozwoju (MDG – Millennium Development Goals) oraz nowo zdefiniowanych Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG – Sustainable Development Goals) Organizacji Narodów Zjednoczonych. Wpłynęło to na poprawę wskaźników rozwoju społeczno-gospodarczego i redukcję ubóstwa w wielu krajach regionu.

O ile średnioroczne tempo wzrostu gospodarczego krajów Afryki Subsaharyjskiej w latach 1988–1997 wyniosło 2,3 proc., o tyle w kolejnej dekadzie wzrosło już do 4,3 proc. Wyraźną intensyfikację procesów wzrostu gospodarczego notowano od 2004 r., kiedy to stopa wzrostu gospodarczego Afryki Subsaharyjskiej przekroczyła 7 proc. Zwiększenie dynamiki wzrostu gospodarczego w krajach Afryki Subsaharyjskiej w latach 2004–2014 utrzymywało się na poziomie ok. 5,7 proc. Jest to ponad dwukrotny wzrost tego wskaźnika w porównaniu ze średnią z lat 1988–1998. W latach 2007–2014 w wielu krajach afrykańskich tempo wzrostu gospodarczego przekraczało 5 proc. (Zambia, Nigeria, Mozambik), a nawet utrzymywało się na poziomie 7–10 proc., np. w Angoli czy Etiopii (Międzynarodowy Fundusz Walutowy, dane z lat 2006, 2012, 2015).

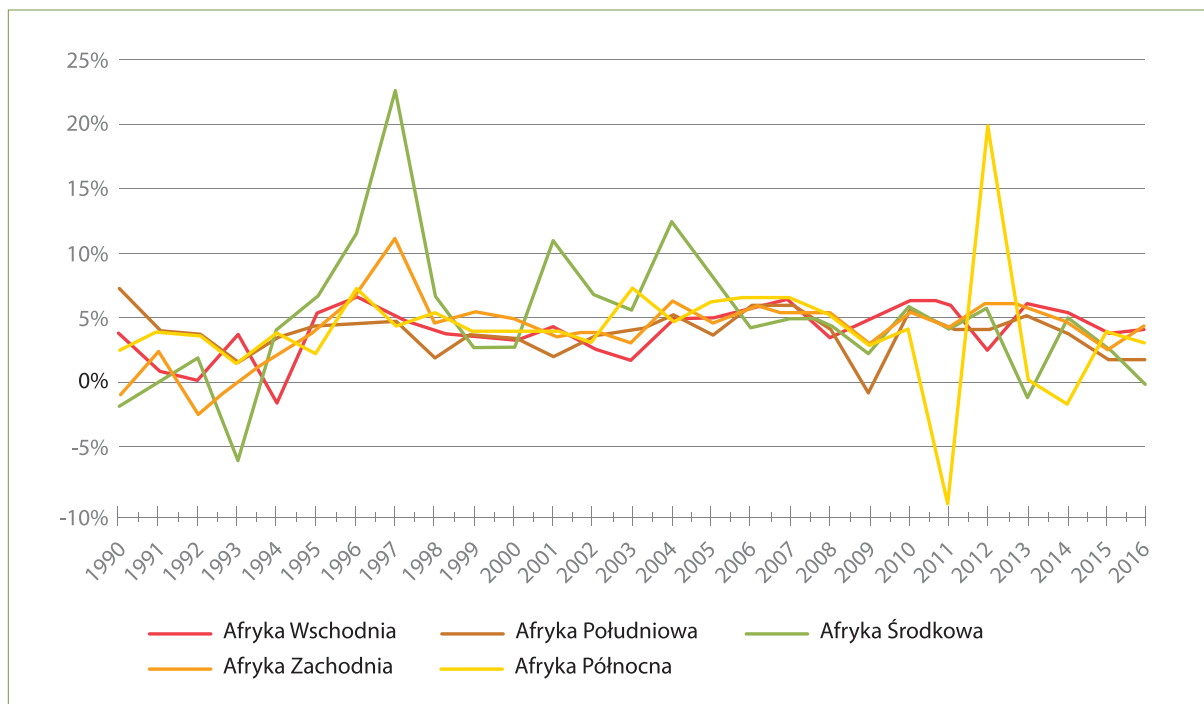
Przez dziesięć lat dynamika zmian PKB w regionie Afryki Subsaharyjskiej utrzymywała się na średnim poziomie krajów rozwijających się i rynków wschodzących, a także przekraczała średnią państw zaawansowanych gospodarczo ponad pięciokrotnie. Stopy wzrostu gospodarczego w krajach afrykańskich ustępowały jedynie stopom wzrostu w krajach azjatyckich, które od trzech dekad oscylowały wokół 8 proc. (Międzynarodowy Fundusz Walutowy, dane z 2015 r.).

Jednak od 2014 r. można było obserwować wyhamowanie dynamiki wzrostu krajów Afryki Subsaharyjskiej (w 2014 r. do 5 proc., a następnie w roku 2016 do 2,6 proc.). Budziło to obawę, że imponująca dynamika w latach 2004–2014 nie była trwała, lecz w głównej mierze stanowiła rezultat boomu eksportu surowców (→ Wyk. 5.). Nie bez znaczenia dla Afryki pozostawało widoczne spowolnienie chińskiej gospodarki, ponieważ to właśnie Chiny na początku XXI w. stały się głównym partnerem gospodarczym krajów afrykańskich (Konferencja Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju, dane z 2018 r.).

Gdy dokonuje się analizy stopy wzrostu gospodarczego poszczególnych regionów Afryki, uwagę zwraca ich zróżnicowanie w zależności nie tylko od regionu, lecz także od charakteru tworzących je krajów. Najwyższą dynamikę w latach 1990–2014 notowano w Afryce Środkowej oraz Afryce Zachodniej, gdzie średnioroczna stopa wzrostu gospodarczego wynosiła odpowiednio 5 proc. i 4 proc. Jednocześnie w tych regionach obserwowano największe fluktuacje stopy wzrostu, wynikające z surowcowego charakteru tych gospodarek. Wysokie tempo wzrostu gospodarczego w wielu krajach kontynentu wynikało bowiem ze zwiększonego eksportu – wywołanego rosnącym popytem na surowce naturalne – oraz z podnoszącego się poziomu cen w pierwszej dekadzie XXI w. Najwyższe średnioroczne tempo wzrostu gospodarczego wśród krajów afrykańskich miały więc gospodarki o charakterze surowcowym. Również w tej grupie wyższy był poziom dochodów na mieszkańca, a jednocześnie bardzo wysokie pozostawały nierówności dochodowe⁹. Średnioroczne tempo wzrostu gospodarczego w Afryce Wschodniej w latach 2004–2014 wynosiło niemal 5 proc. W tym samym czasie w Afryce Północnej i Południowej wartość tego wskaźnika była mniejsza o jeden punkt procentowy (→ Wyk. 5.). Od 2014 r. notowane są spadki dynamiki wzrostu gospodarczego we wszystkich regionach Afryki poza Afryką Północną. W 2016 r. najwyższe stopy wzrostu odnotowano w Afryce Zachodniej i Wschodniej – ok. 4 proc. (→ Wyk. 5.).

⁹⁾ W tej części pracy wykorzystano fragmenty opracowań K. A. Nawrot zawartych w: Rynarzewski T. i in. (2017), *Potencjał gospodarczy i możliwości rozwojowe Afryki. Polska perspektywa*, Warszawa oraz K. A. Nawrot (2017), *Doświadczenia Rwandy i Tanzanii, a pokój i globalizacja* [w:] Kuźmich K. (red.), *Wielowymiarowość człowieka, Białystok* i K. A. Nawrot (2017), *Wybrane aspekty kształtowania się nierówności społeczno-ekonomicznych w gospodarce światowej początku XXI wieku* [w:] *Zróżnicowanie dochodowe i społeczne Europy*, Kleer J., Prandecki K. (red.), Warszawa.

→ Wyk. 5. Stopy wzrostu gospodarczego w Afryce w ujęciu regionalnym w latach 1990–2016 (w procentach)



Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie World Development Indicators 2018.

Doświadczenia krajów afrykańskich wskazują, że dynamika wzrostu nie spowodowała zasadniczych zmian w strukturze wytwarzania. Największy i rosnący udział w wytwarzaniu PKB w ujęciu całego kontynentu mają usługi – odpowiednio 47,9 proc. w 2000 r. i 54,4 proc. w 2013 r. Notowany jest ponadto spadek udziału rolnictwa (patrz → Wyk. 6.) – z 18,2 proc. w 1980 r. do 14,7 proc. w 2013 r. w Afryce Subsaharyjskiej oraz z 18,9 proc. do 15,6 proc. w Afryce Północnej (World Development Indicators 2018). W wielu krajach Afryki Subsaharyjskiej rolnictwo stanowi wciąż ponad połowę wytwarzanego produktu przy wskaźnikach zatrudnienia w pierwszym sektorze przekraczających nawet 50 proc. W takich krajach, jak Etiopia, Malawi, Rwanda, Uganda, Tanzania czy Zimbabwe, wskaźnik ten przekracza 60 proc. W Afryce Północnej w rolnictwie pracuje ok. 30 proc. społeczeństwa (World Development Indicators 2016). W ostatnich latach nie odnotowano w strukturze wytwarzania większych zmian w kierunku industrializacji, ale zauważono w niej zmniejszenie udziału przemysłu, w tym przemysłu przetwórczego. Nie oznacza to jednak spadku produkcji przemysłowej. Obserwowany jest bowiem wzrost zarówno wolumenu przetwórstwa przemysłowego, jak i eksportu dóbr przemysłowych krajów afrykańskich (World Development Indicators 2016).

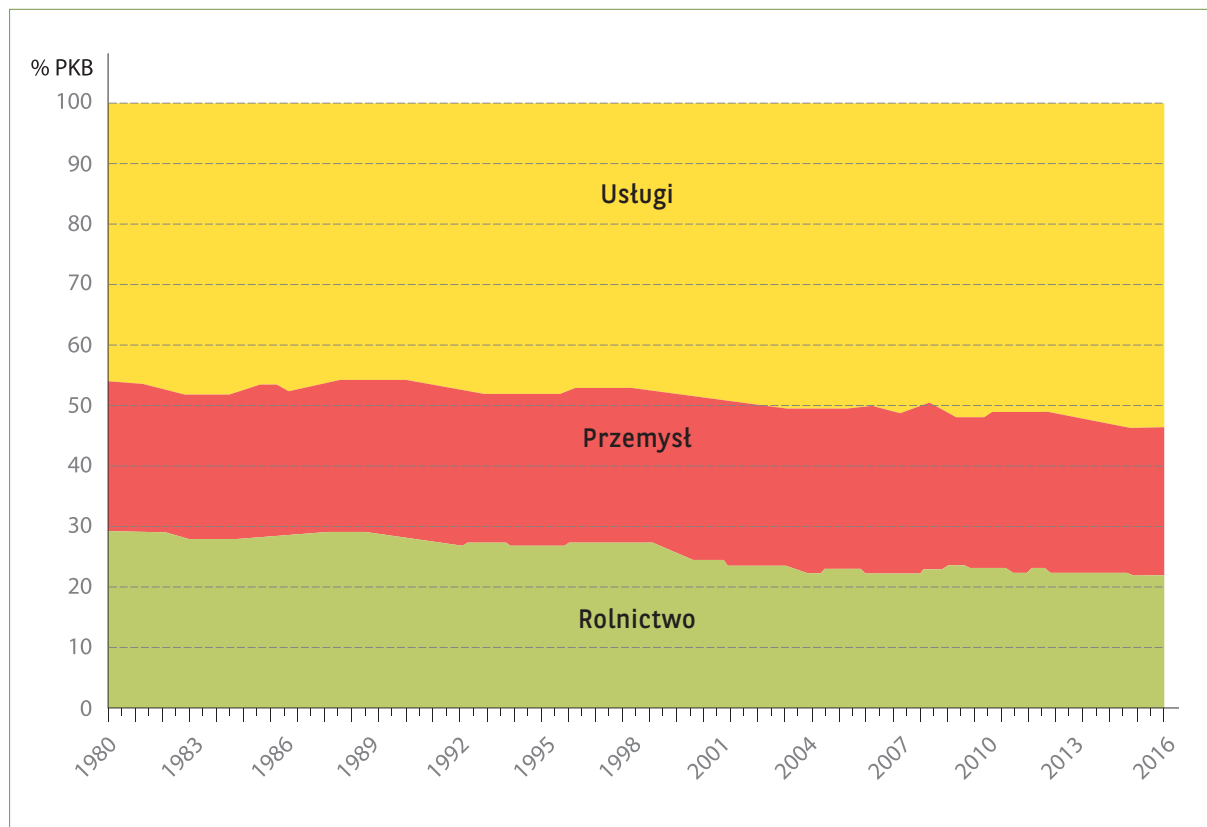
Wzrost realnego PKB per capita w krajach afrykańskich był zarówno zróżnicowany, jak i w wielu przypadkach niestabilny w czasie. W wielu krajach sytuacja nie tylko nie poprawiła się w ujęciu PKB per capita, lecz także uległa pogorszeniu w ujęciu cen stałych. Doświadczenia krajów afrykańskich pokazują więc, że jedne gospodarki osiągają – w większości przypadków okresowo – szybkie tempo wzrostu, inne zaś rozwijają się znacznie wolniej bądź nie rozwijają się wcale.

Średnie dochody na mieszkańca Afryki Subsaharyjskiej wyniosły w 2014 r. 1792 dol. w cenach stałych, a według parytetu siły nabywczej – 3513 dol. Obserwuje się w tym względzie znaczne zróżnicowanie między poszczególnymi regionami oraz krajami kontynentu. Średni dochód na mieszkańca Afryki Północnej w 2014 r. był ponad dwukrotnie wyższy i wyniósł 4124 dol. w cenach bieżących oraz 10 533 dol. według parytetu siły nabywczej. Najniższe dochody są notowane w Afryce Wschodniej, gdzie znajduje się najwięcej krajów najbiedniejszych. W Afryce Wschodniej jest 13 krajów o niskich dochodach, w Afryce Zachodniej – 10, a w Afryce Środkowej – trzy. Zarówno w Afryce Północnej, jak i Południowej wszystkie kraje notowały w 2014 r. średnie dochody (World Development Indicators 2015).

⁹⁾ Pogłębianą analizę nierówności społeczno-ekonomicznych krajów afrykańskich na tle gospodarki światowej można znaleźć m.in. w: K. A. Nawrot, M. Rybicka, W. Wieszczycka (2016), *Nierówności społeczno-ekonomiczne i przemieszczanie się ludności, a katastroficzne wizje rozwoju współczesnego świata*, „Przyszłość-Świat-Europa-Polska”, nr 2 (34); K. A. Nawrot (2017), *Wybrane aspekty kształtowania się nierówności społeczno-ekonomicznych w gospodarce światowej początku XXI wieku* [w:] *Zróżnicowanie dochodowe i społeczne Europy*, Kleer J., Prandecki K. (red.), Warszawa.



→ Wyk. 6. Struktura wytwarzania PKB w Afryce w latach 1980–2016 (w procentach)



Źródło: opracowanie i obliczenia własne na podstawie World Development Indicators 2018.

Gdy dokonuje się analizy przemian gospodarczych w krajach afrykańskich w ostatnich trzech dekadach, należy podkreślić, że sukcesywny wzrost produktu krajowego oraz PKB na mieszkańca rozpoczął się w pierwszych latach XXI w. Taka tendencja dotyczy wszystkich regionów Afryki. W większości krajów i regionów trwała wyraźna stagnacja zarówno w latach 80., jak i 90. XX w. Wielkość produktu pozostaje najniższa w Afryce Środkowej oraz Wschodniej. PKB w Afryce Wschodniej wzrósł w latach 2001–2013 ponad czterokrotnie – z poziomu 68 mld dol. do niemal 290 mld dol. W Afryce Środkowej w tym samym okresie ten miernik wzrósł prawie siedmiokrotnie – do ok. 260 mld dol. – a następnie znacznie spadł. W Afryce Zachodniej odnotowano niemal dziewięciokrotny wzrost PKB, a w Afryce Południowej i Północnej – trzykrotny (World Development Indicators 2018).

Produkt krajowy brutto na mieszkańca pozostaje najniższy w Afryce Wschodniej. Wzrost również tego wskaźnika był tam w ostatniej dekadzie niższy niż wzrost PKB. Pomimo ponad trzykrotnego wzrostu PKB per capita w latach 2001–2014 region znajduje się w grupie krajów o niskich dochodach. PKB per capita Afryki Zachodniej oraz Afryki Środkowej było niemal dwukrotnie wyższe niż w Afryce Wschodniej. Znacznie większe dochody są notowane w Afryce Południowej oraz Północnej. We wszystkich regionach po okresie wzrostu PKB w pierwszej dekadzie XXI w. odnotowuje się w ostatnich latach sukcesywny spadek zarówno PKB, jak i PKB per capita (World Development Indicators 2018).

Wyraźny pozostaje dystans rozwojowy między Afryką Północną a Afryką Subsaharyjską. Region Afryki Północnej należy uznać za najlepiej rozwinięty pod względem ekonomicznym i instytucjonalnym, o stosunkowo wysokim poziomie konkurencyjności, choć odbiegającym od krajów rozwiniętych. W porównaniu z Afryką Subsaharyjską region ten stanowi obszar bardziej spójny pod względem poziomu rozwoju społeczno-gospodarczego oraz kultury i religii. Stosunkowa jednorodność sprzyja wyrównywaniu poziomu rozwoju w tej grupie krajów.

6. CHARAKTERYSTYKA WARUNKÓW PROWADZENIA BIZNESU W REGIONACH

Wśród wskaźników ukazujących warunki prowadzenia biznesu oraz efektywność rozwiązań instytucjonalnych można wymienić: Indeks Wolności Gospodarczej Heritage Foundation, ranking Doing Business Banku Światowego czy ranking konkurencyjności Światowego Forum Ekonomicznego w Davos. **Większość krajów afrykańskich znajduje się na końcu wszystkich tych rankingów, co jest wynikiem niskiego poziomu wolności gospodarczej i trudnych warunków prowadzenia działalności biznesowej na kontynencie oraz małej konkurencyjności afrykańskich rynków.** Po dokładnej analizie powyższych wskaźników zwraca uwagę znacząca **biurokratyzacja** i niesprawna administracja. To przejawia się w długim czasie oczekiwania na decyzje urzędowe i skomplikowanych procedurach, które trzeba przejść, aby rozpocząć działalność gospodarczą – związanych z czasem rejestracji firmy, otrzymaniem niezbędnych pozwoleń, uzyskaniem kredytu, rejestrowaniem własności czy egzekwowaniem umów. Niejednokrotnie skuteczne prowadzenie biznesu jest związane z **działalnością korupcyjną**, stanowiącą jedną z największych barier rozwojowych krajów afrykańskich i przejawiającą się na wszystkich szczeblach działalności gospodarczej i politycznej (m.in. łapówki dla pracowników administracji publicznej, w celu uzyskania pozwolenia – licencji, np. pozwolenia na budowę, czy zdobycia kontraktu).

Najwyższy poziom wolności gospodarczej wśród krajów afrykańskich jest notowany na Mauritiusie, który został oceniony w 2018 r. jako kraj w większości wolny. Do grupy o umiarkowanej wolności gospodarczej w Afryce Wschodniej należą Seszele, Rwanda i Uganda, w Afryce Południowej – Botswana i RPA, w Afryce Zachodniej – Republika Zielonego Przylądka, Wybrzeże Kości Słoniowej oraz Burkina Faso, a w Afryce Północnej – Maroko.

Przeważająca część krajów Afryki to **gospodarki w większości niewolne**. Należą do nich: Burundi, Etiopia, Kenia, Malawi, Madagaskar, Tanzania i Zambia w Afryce Wschodniej; Namibia, Eswatini (do niedawna Suazi) i Lesotho w Afryce Południowej; Benin, Gambia, Ghana, Gwinea, Gwinea Bissau, Liberia, Mali, Mauretania, Nigeria, Senegal i Sierra Leone w Afryce Zachodniej; Demokratyczna Republika Konga, Gabon, Kamerun oraz Wyspy Świętego Tomasza i Książęca w Afryce Środkowej, a także Tunezja i Egipt w Afryce Północnej.

Gospodarki regionu, w których wolność jest represjonowana, to: Erytrea, Dżibuti oraz Zimbabwe w Afryce Wschodniej; Niger i Togo w Afryce Zachodniej; Angola, Czad, Gwinea Równikowa, Kongo i Republika Środkowoafrykańska w Afryce Środkowej oraz Algieria i Sudan w Afryce Północnej. Libia, Sudan Płd. oraz Somalia nie zostały uwzględnione w tej klasyfikacji. Poziom wolności gospodarczej kontynentu zobrazowano na ➔ **Rys. 9.** (na następnej stronie).

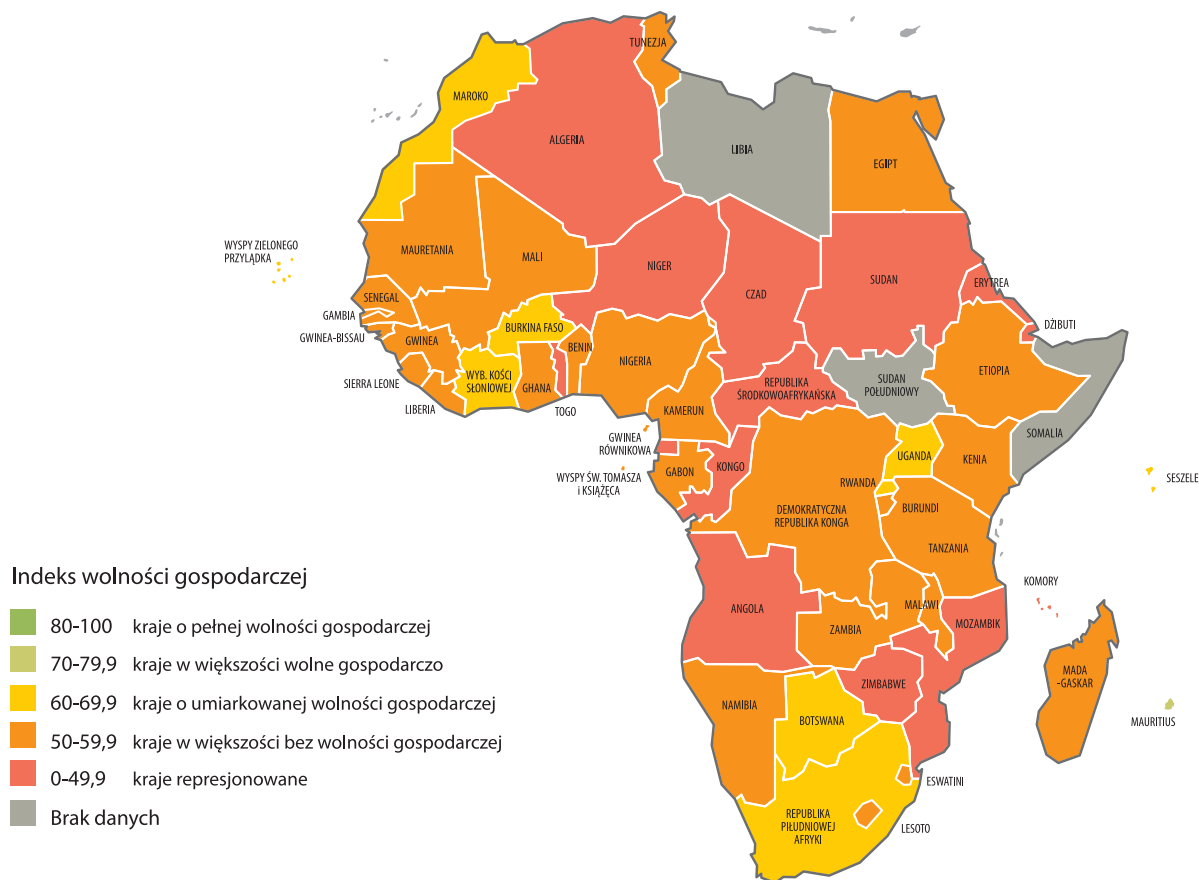
Klimat najbardziej sprzyjający prowadzeniu biznesu według raportów Doing Business Banku Światowego panuje w krajach Afryki Wschodniej – na Mauritiusie oraz w Rwandzie. Zajmują one odpowiednio 25. i 41. pozycję w rankingu 190 krajów świata (➔ **Tab. 3.**). W przypadku **Mauritiusa** uwagę zwracają łatwość prowadzenia handlu zagranicznego oraz kwestie podatkowe. Wysoko ocenia się ponadto ochronę mniejszościowych inwestorów oraz procedury związane z rozpoczęciem działalności gospodarczej. Z kolei w Rwandzie w ostatnich latach podjęto wiele działań mających na celu poprawę środowiska biznesowego, co wpłynęło na wzrost konkurencyjności kraju i podniesienie wartości wskaźników. Kraj plasuje się wysoko pod względem możliwości kredytowych, praw własności oraz sprzyjającej biznesowi polityki fiskalnej. Ułatwiono tam również procedury związane z uzyskiwaniem pozwoleń na budowę oraz poprawiono dostępność i zmniejszono koszty elektryczności.

Na kolejnych pozycjach spośród krajów kontynentu znalazły się: Maroko (69.), Kenia (80.), Botswana (81.), RPA (82.), Zambia (85.), Tunezja (88.) i Seszele (95.). Pozostałych 45 krajów kontynentu zaklasyfikowano na dalszych miejscach w rankingu. Dużo gorzej klimat biznesowy oceniono w krajach Afryki Środkowej: Republice Konga (179.), Czadzie (180.), Demokratycznej Republice Konga (182.) oraz Republice Środkowoafrykańskiej (183.). Libia (185.), Sudan Płd. (187.), Erytrea (189.) oraz Somalia (190.) zamykają światowy ranking¹⁰. We wszystkich wymienionych krajach do obszarów problematycznych należą:

¹⁰⁾ dane Banku Światowego z 2018 r.

dostępność elektryczności, egzekwowanie wykonywania kontraktów, uzyskiwanie pozwoleń i innych dokumentów biznesowych oraz trudności w handlu zagranicznym. Istotnymi problemami pozostają niestabilność polityczna i bezpieczeństwo wewnętrzne. Zestawienia wszystkich krajów afrykańskich według rankingu łatwości prowadzenia biznesu Doing Business Banku Światowego dokonano w → **Tab. 3**.

→ **Rys. 9.** Poziom wolności gospodarczej krajów afrykańskich w 2018 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Heritage Foundation z 2018 r.

→ **Tab. 3.** Łatwość prowadzenia biznesu oraz konkurencyjność na rynkach afrykańskich (miejsce w rankingu, wartość indeksu) w 2018 r.

Lp.	Kraj	Ranking łatwości prowadzenia biznesu		Ranking konkurencyjności	
		Miejsce w rankingu	Wartość indeksu	Miejsce w rankingu	Wartość indeksu
1.	Mauritius	25	77,54	45	4,52
2.	Rwanda	41	73,40	58	4,35
3.	Maroko	69	67,91	71	4,24
4.	Kenia	80	65,15	91	3,98

5.	Botswana	81	64,94	63	4,30
6.	RPA	82	64,89	61	4,32
7.	Zambia	85	64,50	118	3,52
8.	Tunezja	88	63,58	95	3,93
9.	Seszele	95	61,41	107	3,80
10.	Lesotho	104	60,42	131	3,20
11.	Namibia	106	59,94	90	3,99
12.	Malawi	110	58,94	132	3,11
13.	Eswatini (do niedawna Suazi)	112	58,82	122	3,35
14.	Ghana	120	57,24	111	3,72
15.	Egipt	128	56,22	100	3,90
16.	Republika Zielonego Przylądka	127	56,24	110	3,76
17.	Uganda	122	56,94	114	3,70
18.	Mozambik	138	54,00	136	2,89
19.	Tanzania	137	54,04	113	3,71
20.	Senegal	140	53,06	106	3,81
21.	Wybrzeże Kości Słoniowej	139	53,71	b.d.	b.d.
22.	Mali	143	52,92	123	3,33
23.	Niger	144	52,34	b.d.	b.d.
24.	Nigeria	145	52,03	125	3,30
25.	Burkina Faso	148	51,54	b.d.	b.d.
26.	Gambia	146	51,92	117	3,61
27.	Benin	151	50,47	120	3,47
28.	Mauretania	150	50,88	133	3,09
29.	Dżibuti	154	49,58	b.d.	b.d.
30.	Gwinea	153	49,80	119	3,47
31.	Komory	158	48,52	b.d.	b.d.
32.	Sierra Leone	160	48,18	130	3,20
33.	Togo	156	48,88	b.d.	b.d.
34.	Zimbabwe	159	48,47	124	3,32
35.	Etiopia	161	47,77	108	3,78
36.	Kamerun	163	47,23	116	3,65
37.	Madagaskar	162	47,67	121	3,40
38.	Algieria	166	46,71	86	4,07
39.	Burundi	164	46,92	129	3,21
40.	Gabon	167	46,19	b.d.	b.d.
41.	Sudan	170	44,46	b.d.	b.d.
42.	Wyspy św. Tomasza i Książęca	169	44,84	b.d.	b.d.
43.	Liberia	172	43,55	134	3,08
44.	Angola	175	41,49	b.d.	b.d.



Lp.	Kraj	Ranking łatwości prowadzenia biznesu		Ranking konkurencyjności	
		Miejsce w rankingu	Wartość indeksu	Miejsce w rankingu	Wartość indeksu
45.	Gwinea Bissau	176	41,45	b.d.	b.d.
46.	Gwinea Równikowa	173	41,66	b.d.	b.d.
47.	Kongo	179	39,57	b.d.	b.d.
48.	Czad	180	38,30	135	2,99
49.	Demokratyczna Republika Konga	182	37,65	126	3,27
50.	Republika Środkowoafrykańska	184	34,86	b.d.	b.d.
51.	Libia	185	33,21	b.d.	b.d.
52.	Sudan Płd.	187	32,86	b.d.	b.d.
53.	Erytrea	189	22,87	b.d.	b.d.
54.	Somalia	190	19,98	b.d.	b.d.

Objaśnienia: b.d. – brak danych

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Banku Światowego z 2018 r. i Światowego Forum Ekonomicznego z 2017 r.

Mauritius oraz Rwanda zostały również ocenione najwyżej pod względem konkurencyjności według klasyfikacji Światowego Forum Ekonomicznego (WEF – World Economic Forum) – umieszczono je odpowiednio na 45. (4,52)¹¹ i 58. (4,35) pozycji. W pierwszej setce rankingu znalazły się również: RPA (61; 4,32), Botswana (63; 4,30), Maroko (71; 4,24), Algieria (86; 4,07), Namibia (90; 3,99), Kenia (91; 3,98); Tunezja (95; 3,93) oraz Egipt (100; 3,90). Światowy ranking zamykają Burundi, Sierra Leone, Lesotho, Malawi, Mauretania, Liberia, Czad i Mozambik. W klasyfikacji nie zostało uwzględnionych 18 krajów Afryki (WEF 2018). Ranking konkurencyjności poszczególnych krajów afrykańskich przedstawiono w → Tab. 3.

Kraje wszystkich regionów Afryki charakteryzują się wyjątkowo niskim poziomem konkurencyjności. Według klasyfikacji WEF żaden z nich nie znajduje się w stadium rozwoju stymulowanego innowacjami. Mauritius oraz Seszele są w fazie przejścia z **grupy krajów o rozwoju stymulowanym efektywnością do rozwoju stymulowanego innowacyjnością**. Wybrzeże Kości Słoniowej, Maroko, Namibia, RPA oraz Eswatini (do niedawna Suazi) zostały zaklasyfikowane do **grupy krajów o rozwoju stymulowanym efektywnością**, a Algieria i Botswana – do będących **w fazie przejścia do gospodarki stymulowanej efektywnością**. Pozostałe oceniono jako będące w **stadium rozwoju stymulowanego czynnikami**. Kraje kontynentu charakteryzują się niskim poziomem innowacyjności i gotowości technologicznej. Zwraca uwagę bardzo słaba jakość infrastruktury, rozwiązań instytucjonalnych oraz edukacji¹².

Na podstawie badań empirycznych prowadzonych w krajach afrykańskich, jak również analizy wskaźników ukazujących sytuację społeczno-gospodarczą krajów, warunki prowadzenia biznesu oraz efektywność rozwiązań instytucjonalnych **można wskazać następujące kierunki współpracy gospodarczej:**

- z rynków wschodnioafrykańskich: Etiopię, Kenię, Mauritius, Rwandę, Seszele, Tanzanię, Ugandę, Zambię,
- z rynków południowoafrykańskich: Botswanę, RPA,
- z rynków środkowoafrykańskich: Angolę, Kamerun,
- z rynków zachodnioafrykańskich: Ghanę, Nigerię, Republikę Zielonego Przylądka, Senegal, Wybrzeże Kości Słoniowej,
- z rynków północnoafrykańskich: Algierię, Egipt, Maroko, Tunezję.

Te rynki można uznać za szczególnie perspektywiczne z punktu widzenia współpracy gospodarczej.

¹¹⁾ W nawiasach podano wartość indeksu według Światowego Forum Ekonomicznego z 2017 r.

¹²⁾ Szczegółową analizę sytuacji społeczno-gospodarczej krajów afrykańskich na tle gospodarki światowej przedstawiono w: K. A. Nawrot (2014), *Kraje rozwijające się we współczesnej gospodarce światowej. Przyczynek do ekonomii rozwoju*, SCHOLAR, Warszawa.

7. NAJLEPIEJ ROKUJĄCE KIERUNKI BRANŻOWE ORAZ GŁÓWNE CELE EKSPORTU I IMPORTU

Dynamika wzrostu w Afryce nie spowodowała zasadniczych zmian strukturalnych w kierunku uprzemysłowienia. W większości krajów afrykańskich dominuje działalność związana z produkcją nisko zaawansowaną. **Gospodarki w dużej mierze opierają swój potencjał na zasobach naturalnych, głównie na surowcach energetycznych oraz metalicznych. W Afryce znajdują się pokłady ropy naftowej, gazu ziemnego, węgla, metali szlachetnych oraz minerałów.**

Do głównych producentów ropy naftowej należą: Libia, Nigeria, Algieria oraz Angola, które generują ok. 10 proc. światowej produkcji. Również Nigeria i Algieria, a także Egipt to czołowi afrykańscy producenci gazu ziemnego. W tych krajach znajduje się ok. 6 proc. światowych rezerw tego surowca.

Główni producenci węgla to: RPA oraz Zimbabwe, ale również Botswana, Egipt, Malawi, Mozambik, Niger, Eswatini (do niedawna Suazi) oraz Zambia. Kraje Afryki dominują ponadto w światowej produkcji platyny, kobaltu, tantalu oraz diamentów. Znaczne są również złoża chromu, manganu, fosforów oraz uranu. Zestawienie najważniejszych afrykańskich minerałów wraz z ich udziałem w produkcji światowej przedstawiono w → **Tab. 4.**

→ **Tab. 4.** Zasobność krajów afrykańskich w minerały

Wyszczególnienie	Główni producenci 	Udział w światowych rezerwach (w procentach)	Skumulowany udział w światowej produkcji (w procentach)
Platyna	RPA Zimbabwe	95	80
Kobalt	DRK Zambia Maroko	45 4 < 1	62
Tantal	Mozambik DRK Rwanda		8
Diamenty	Botswana DRK RPA	22 25 12	56
Chrom	RPA Zimbabwe Madagaskar	43	38
Mangan	RPA Gabon	24 4	33
Fosforyty	Maroko Tunezja Egipt	75 < 1 < 1	18
Uran	Niger Namibia Malawi	8 5	16
Złoto	RPA Ghana	12 3	10

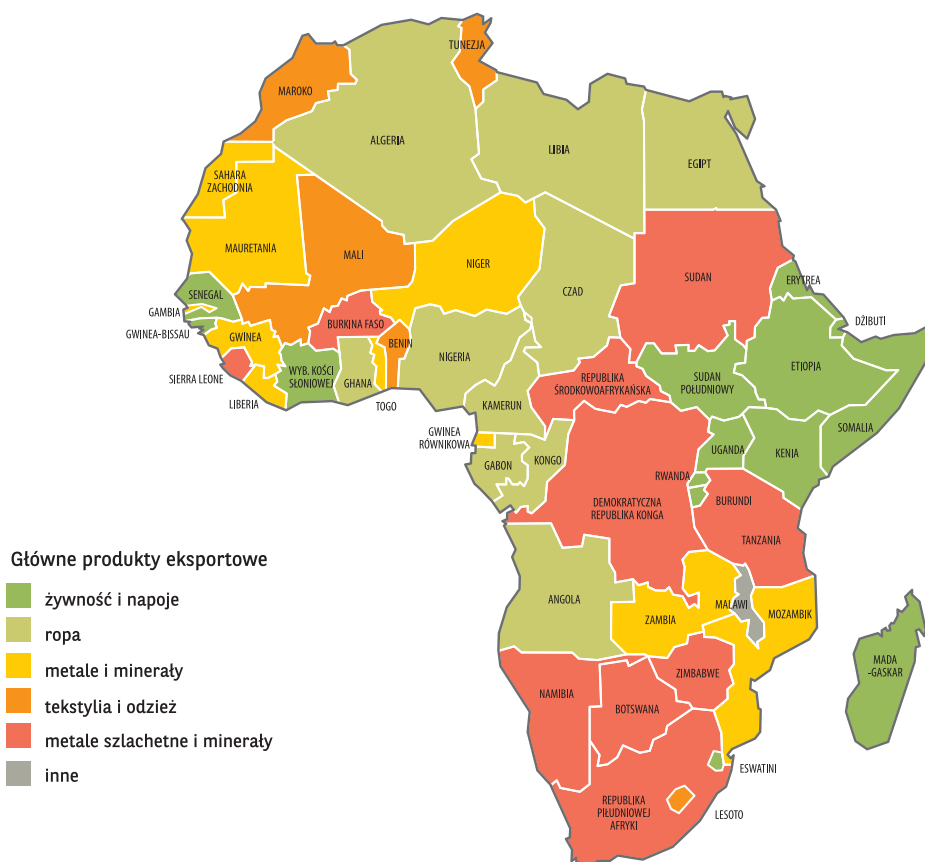
→ **Tab. 4.** Ciąg dalszy na następnej stronie

Wyszczególnienie	Główni producenci	Udział w światowych rezerwach (w procentach)	Skumulowany udział w światowej produkcji (w procentach)
Boksyty	Gwinea Sierra Leone	26 < 1	7
Miedź	Zambia DRK	3 3	7
Ołów	RPA Maroko	< 1	2
Cynk	Namibia Maroko RPA		1

Źródło: opracowanie własne na podstawie Ibrahim Forum z 2013 r.

Koncentracja krajów afrykańskich na zasobach naturalnych wpływa na monokulturowy charakter produkcji oraz niską dywersyfikację handlu zagranicznego¹³. W strukturze eksportu przeważają nieprzetworzone surowce oraz produkty rolne (→ Rys. 10), co uwrażliwia gospodarki na fluktuacje cen na rynkach światowych. **Importowane są przede wszystkim dobra konsumpcyjne i artykuły przemysłowe.** W rezultacie długookresowemu pogorszeniu ulegają terms of trade tych krajów. Istniejąca struktura towarowa ma charakter trwały i nie wydaje się, aby w najbliższym czasie zasadniczo się zmieniła.

→ Rys. 10. Główne produkty eksportowe krajów afrykańskich



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z CIA z 2016 r.

¹³⁾ Temat handlu zagranicznego w Afryce został szczegółowiej omówiony w: m. in. w K. A. Nawrot (2018), *Trade for Economic Development in Sub-Saharan (Eastern) Africa: A Critical Commentary* [w:] Roy K., Kar S. (red.), *Developmental State and Millenium Development Goals. Country Experiences*, Singapore.

Możliwości, jakich można upatrywać dla krajów afrykańskich w kontekście przemian zachodzących we współczesnej gospodarce światowej, to coraz większe włączanie się do międzynarodowego podziału pracy przez handel międzynarodowy, współpracę regionalną oraz globalne łańcuchy wartości. Dotychczas kraje kontynentu charakteryzowały się niewielką specjalizacją, monokulturą produkcyjną i eksportową oraz eksportem surowców i mało przetworzonych dóbr, głównie produktów rolniczych (co pokazano na → Rys. 10. i w → Tab. 5.). Konieczne wydają się więc: dywersyfikacja produkcji, odejście od eksportu o niskiej wartości dodanej i coraz większe przetwórstwo, dające szansę na wzrost produktywności oraz korzyści z wymiany międzynarodowej. Główne zasoby naturalne, najlepiej rozwinięte gałęzie gospodarki oraz specjalizację eksportu wybranych perspektywicznych rynków afrykańskich przedstawiono w → Tab. 5.

→ Tab. 5. Główne zasoby naturalne, najlepiej rozwinięte gałęzie gospodarki oraz specjalizacja eksportu wybranych rynków afrykańskich

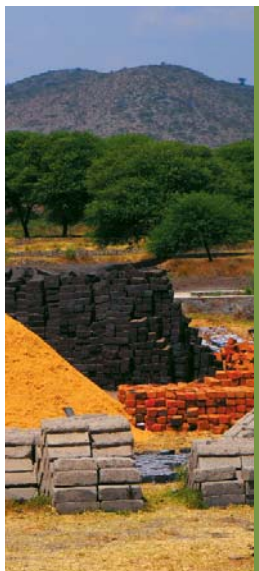
Kraj	Zasoby naturalne	Najlepiej rozwinięte gałęzie gospodarki	Specjalizacja eksportu
AFRYKA WSCHODNIA			
ETIOPIA	Niewielkie złoża złota, platyna, miedź, potas, gaz ziemny, energia wodna.	Przetwórstwo spożywcze, napoje, tekstylia, chemikalia, przetwórstwo metali, cement.	Kawa palona, niepozabawiona kofeiny (31,5%), nasiona sezamu (19,5%), kwiaty cięte i paki kwiatowe (11,5%).
KENIA	Dzika zwierzyna, grunty.	Produkcja dóbr konsumpcyjnych na małą skalę (plastik, meble, baterie, tkaniny, mydło, papierosy, mąka), przetwórstwo produktów rolnych, rafinacja ropy naftowej, cement, turystyka.	Herbata czarna (fermentowana) i pozostała herbata częściowo fermentowana (16,8%), kwiaty cięte i paki kwiatowe (11,8%), oleje ropy naftowej i oleje z minerałów bitumicznych, surowe (10,4%).
MAURITIUS	Grunty orne, ryby.	Pracochłonne towary na eksport, w tym tekstylia i odzież, zegarki, biżuteria, wyroby optyczne oraz zabawki i gry, kwiaty cięte, turystyka.	Tuńczyk (15,2%), cukier trzcinowy lub z buraków i chemicznie czysta sacharoza (11,9%), męskie lub chłopięce koszule z bawełny (6,8%).
RWANDA	Złoto, kasyteryt (rudę cyny), wolframit (rudę wolframu), metan, energia wodna, grunty orne.	Cement, produkty rolne, produkcja napojów na małą skalę, mydło, meble, obuwie, wyroby z tworzyw sztucznych, tekstylia, papierosy.	Niob, tantal, wanad (43,0%), rudę cyny i koncentraty (16,5%), kawa palona, niepozabawiona kofeiny (15,1%).
SESZELE	Ryby, kopry, drzewa cynamonowe.	Rybołówstwo, turystyka, przetwarzanie kokosów i wanilii oraz włókna kokosowego, budowa łodzi, drukowanie, meble, napoje.	Tuńczyk latający i bonito (56,7%), tuńczyk żółtopłetwy (8,4%), tuńczyk bigeye (8,2%).
TANZANIA	Energia wodna, cyna, fosfor, rudę żelaza, węgiel, diamenty, kamienie szlachetne, złoto, gaz ziemny, nikiel.	Przetwórstwo produktów rolnych (cukier, piwo, papierosy, sznurek sisalowy), wydobywanie diamentów, złota, żelaza, rafinacja ropy naftowej.	Tytoń (9,9%), złoto w stanie surowym (7,7%), kawa palona, niepozabawiona kofeiny (5,3%).
UGANDA	Miedź, kobalt, wapień.	Cukier, browarstwo, tytoń, tkaniny bawełniane, cement.	Kawa palona, niepozabawiona kofeiny (28,5%), tytoń (6,2%), filety rybne i pozostałe mięso rybne (4,7%).
ZAMBIA	Miedź, kobalt, cynk, ołów, węgiel, szmaragdy, złoto, srebro, uran, energia wodna.	Wydobywanie i przetwórstwo miedzi, budownictwo, produkty spożywcze, napoje, chemia, tekstylia, nawozy, ogrodnictwo.	Katody i profile z katod (63,6%), tytoń (4,3%).



Kraj	Zasoby naturalne	Najlepiej rozwinięte gałęzie gospodarki	Specjalizacja eksportu
AFRYKA POŁUDNIOWA			
BOTSWANA	Diamenty, miedź, nikiel, sól, soda, potas, węgiel, rudy żelaza i srebra.	Wydobycie diamentów, miedzi, niklu, soli, produkcja sody, potasu, przetwórstwo mięsa, przemysł tekstylny.	Diamenty nieobrobione, nikiel.
RPA	Złoto, platyna, diamenty, mangan, węgiel, metale bazowe, chrom, rudy żelaza, nikiel, fosforany, cyna, miedź, sól, gaz ziemny, wanad, uran.	Przemysł wydobywczy (platyna, złoto, chrom), montaż samochodów, obróbka metalu, maszyny włókiennicze, żelazo i stal, chemikalia, nawozy, środki spożywcze.	Złoto wraz ze stopami z platyną, rudy żelaza i koncentraty, platyna.
AFRYKA ŚRODKOWA			
ANGOLA	Ropa naftowa, diamenty, rudy żelaza, fosforu i miedzi, skał, złoto, boksyty, uran.	Ropa naftowa, diamenty, rudy żelaza, fosforany, skał, boksyty, uran i złoto, cement, podstawowe wyroby metalowe, przetwórstwo rybne, przetwórstwo spożywcze, browarnictwo, produkcja wyrobów tytoniowych, cukier, przemysł tekstylny.	Oleje ropy naftowej i oleje otrzymywane z minerałów bitumicznych, surowe (94,0%).
KAMERUN	Ropa naftowa, drewno, energia wodna, gaz ziemny, kobalt, nikiel.	Wydobywanie i przetwórstwo ropy naftowej, produkcja aluminium, przetwórstwo spożywcze, lekkie towary konsumpcyjne, tekstylia, drewno, branża budowlana, remonty statków.	Oleje ropy naftowej i oleje otrzymywane z minerałów bitumicznych, surowe (43,2%), ziarna kakaowe, całe lub łamane, surowe lub prażone (8,9%), drewno przetarte lub strugane wzdłużnie, skrawane lub obrane, strugane lub nie (7,1%).
AFRYKA ZACHODNIA			
GHANA	Złoto, drewno, diamenty, boksyty, mangan.	Górnictwo, przemysł ciężki i lekki, wytop aluminium, przemysł spożywczy, cementowy, budowa statków na niewielką skalę.	Perty, kamienie szlachetne, złoto, materiały surowe, rudy i metale.
NIGERIA	Ropa naftowa, gaz ziemny, cyna, kolumbit, rudy żelaza, węgiel, wapień, ołów, cynk.	Ropa naftowa, węgiel, cyna, kolumbit, olej palmowy, orzechy ziemne, bawełna, guma, drewno, skóry i skórki, tkaniny, cement i inne materiały budowlane, produkty spożywcze, obuwie, chemikalia, nawozy, ceramika, stal.	Perty, kamienie szlachetne, złoto, paliwa.
REPUBLIKA ZIELONEGO PRZYLĄDKA	Sól, wapień.	Rybołówstwo i produkty rybne, żywność i napoje, naprawa statków, meble, wyroby metalowe, turystyka.	Produkty żywnościowe.
SENEGAL	Fosforan, rudy żelaza, złota, tytanu.	Rolnictwo i przetwórstwo ryb, wydobywanie fosforanów, produkcja nawozów, rafinacja ropy naftowej, materiały budowlane.	Perty, kamienie szlachetne, złoto, pozostałe rudy i metale, napoje i produkty tytoniowe.
WYBRZEŻE KOŚCI SŁONIOWEJ	Ropa naftowa, gaz ziemny, diamenty, mangan, rudy żelaza i kobaltu, boksyty, miedź, złoto, nikiel, tantal, piasek kwarcowy, glina.	Środki spożywcze, napoje, wyroby z drewna, rafinacji ropy naftowej, produkcja ciężarówek i autobusów, tkaniny, nawozy, materiały budowlane i energetyczne, budowa statków i naprawy.	Perty, kamienie szlachetne, złoto, surowce rolne, materiały surowe.

Kraj	Zasoby naturalne	Najlepiej rozwinięte gałęzie gospodarki	Specjalizacja eksportu
AFRYKA PÓŁNOCNA			
ALGERIA	Rudy żelaza, fosforanów, ołowiu, cynku, antymonu, złoża ropy naftowej i gazu ziemnego.	Ropa naftowa, gaz ziemny, przemysł lekki, górnictwo, przemysł elektryczny i petrochemiczny, przetwórstwo spożywcze.	Ropa naftowa, gaz naturalny.
EGIPT	Ropa naftowa, gaz ziemny, rudy żelaza, fosforany, mangan, wapień, gips, talk, azbest, ołów, cynk.	Tekstylia, przemysł przetwórczy, spożywczy, turystyka, środki chemiczne, węglowodory, materiały budowlane, cement, metale.	Ropa naftowa, gaz naturalny.
MAROKO	Fosforany, rudy żelaza, manganu, ołowiu i cynku, sól.	Wydobycie i przetwórstwo fosforanów, przetwórstwo spożywcze, wyroby ze skóry, tkaniny, budownictwo, turystyka.	Przewody zapłonowe. Kwas fosforowy i kwasy polifosforowe, diwodorofosforan amonu.
TUNEZJA	Ropa naftowa, fosforany, rudy żelaza, ołowiu i cynku, sól.	Przemysł naftowy, górnictwo, turystyka, przemysł tekstylny i obuwniczy, agrobiznes, napoje.	Ropa naftowa, przewody zapłonowe, odzież.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Konferencji Narodów Zjednoczonych ds. Handlu i Rozwoju z 2015 r., Światowej Organizacji Handlu z 2015 r. oraz T. Rynarzewski i in. (2017) Potencjał gospodarczy i możliwości rozwojowe Afryki. Polska Perspektywa, Warszawa.



Gospodarki krajów afrykańskich [...] opierają swój potencjał na zasobach naturalnych, głównie na surowcach energetycznych oraz metalicznych



8. REKOMENDACJE DLA WSPÓŁPRACY GOSPODARCZEJ¹⁴



Pomimo istniejących wyzwań rozwojowych i problemów, z jakimi mogą się spotkać przedsiębiorcy planujący ekspansję na rynki afrykańskie, można wskazać również kierunki perspektywiczne w kontekście współpracy gospodarczej. Mają one znaczny potencjał gospodarczy i możliwości rozwojowe, są to rynki o rosnącej konkurencyjności oraz wysokiej dynamice wzrostu wraz z prognozami jej utrzymania. **Charakter rynków afrykańskich wskazuje jednocześnie na konieczność długofalowej współpracy w celu osiągnięcia korzyści gospodarczych.** Wynika to z większego ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, a tym samym – możliwości osiągnięcia ograniczonych korzyści ekonomicznych w krótkim okresie.

Za przesłanki dla podjęcia współpracy gospodarczej z Afryką można uznać przede wszystkim rosnącą konkurencyjność krajów afrykańskich, a w rezultacie dynamikę działalności przedsiębiorców podejmujących próby internacjonalizacji swojego biznesu widzących coraz więcej możliwości rozwoju poza rynkiem lokalnym czy regionalnym. Dynamika wzrostu gospodarczego oraz prognozy jej utrzymania wpływają na pozytywną ocenę klimatu inwestycyjnego. Należy wskazać ponadto na:

- rosnące wydatki konsumpcyjne i rządowe krajów kontynentu, związane głównie z koniecznością zapewnienia społeczeństwu dostępu do podstawowych usług (elektryczności, wody, edukacji, usług medycznych, urządzeń sanitarnych);
- potrzeby w wymiarze infrastruktury transportowej, telekomunikacyjnej oraz bezpośrednio produkcyjnej;
- potencjał demograficzny i jego strukturę, wraz z bogacącą się klasą średnią;
- zmieniający się charakter gospodarki światowej i możliwości włączenia się krajów kontynentu w globalne łańcuchy wartości.

Wraz z dynamiką rynków rośnie zapotrzebowanie na zaawansowane technologie we wszystkich wymiarach działalności gospodarczej. Dużych szans można upatrywać we współpracy inwestycyjnej w wymiarze zarówno produkcyjnym, jak i infrastrukturalnym. Przedsiębiorcy afrykańscy są otwarci na współpracę inwestycyjną i doradztwo wykwalifikowanej siły roboczej.

Oferowane na rynkach afrykańskich towary i usługi powinny być w jak największym stopniu dostosowane do specyfiki rynków:

- do trudnych warunków eksploatacyjnych – jakości infrastruktury drogowej oraz braku energii elektrycznej bądź przerw w jej dostawach,
- do przeważającego udziału kobiet pracujących w sektorze rolnym,
- do zmieniających się społeczeństw poszczególnych krajów – z jednej strony do bogacącej się klasy średniej, która poszukuje towarów o dobrej jakości i wyspecjalizowanych usług o wysokich standardach oferowanych przez firmy europejskie, z drugiej – do ciągle ograniczonych dochodów większości społeczeństwa.

W kontekście synergii gospodarczej i potencjalnej współpracy można wnioskować, że zagraniczni kontrahenci mogą zaoferować krajom afrykańskim wyroby przemysłowe wysokiej jakości. Wiąże się to w głównej mierze z dynamiką rozwojową krajów afrykańskich oraz coraz szybciej rozwijającym się rynkiem konsumenckim. Chodzi tu o **maszyny wykorzystywane w przemyśle wydobywczym, maszyny budowlane, maszyny i urządzenia stosowane w rolnictwie oraz nieskomplikowane i łatwe w obsłudze urządzenia o różnym przeznaczeniu.** Istotne znaczenie mają ponadto dobra konsumpcyjne, zwłaszcza elektronika, samochody i ich części, a także meble, sprzęt telekomunikacyjny i AGD oraz artykuły biurowe. Można też wskazać na możliwość eksportu zaawansowanych technologii i elektroniki oraz produktów przemysłu motoryzacyjnego, a także dóbr luksusowych, w tym biżuterii, ubrań czy produktów żywnościowych.

¹⁴⁾ Rekomendacje oparto m.in. na badaniach autorskich K. A. Nawrot (2017), *Doświadczenia Rwandy...*, s. 39–108 oraz K. A. Nawrot (2017), *Działalność firm afrykańskich w Polsce – analiza wyników badań empirycznych* [w:] Rynarzewski T. i in. (2017), *Potencjał...* s. 373–415. Szczegółowe rekomendacje odnośnie współpracy Polski z krajami afrykańskimi – zob. np. Nawrot, Rynarzewski T. i in. (2017), *Potencjał...*, s. 431–437.

Fotografie ilustrują towary importowane z Europy i Azji, które są pożądane na lokalnych rynkach afrykańskich

- ➔ Sprzęty gospodarstwa domowego
Źródło: fot. M. Bakalarska, Lomé, Togo, zbiory prywatne



Żywność nieprzetworzona oraz produkty żywnościowe mogą być istotnym przedmiotem eksportu na rynki afrykańskie, ale jednak dominują w imporcie z Afryki. Przedsiębiorcy afrykańscy są głównie zainteresowani eksportem produktów rolnych, owoców i warzyw oraz zbóż, co wiąże się z niską specjalizacją poszczególnych krajów.

- ➔ Przetwory mleczne importowane z Europy do Ghany.
Importowane masło w cenie 19,99 cedi jest produktem luksusowym, jego cena na tamtejszym rynku stanowi równowartość 14,65 zł

Źródło: fot. M. Bakalarska, Akra, Ghana, zbiory prywatne





Specyfika rynków skłania do przedsięwzięć o charakterze joint venture, tworzonych razem z lokalnymi przedsiębiorcami. Chodzi o wspólne inwestycje oraz przedsięwzięcia o charakterze logistyczno-dystrybucyjnym. Taka forma działalności pozwala zniwelować bariery związane ze słabym przepływem informacji o rynkach, a także z niską znajomością kultury biznesowej w Afryce u przedsiębiorców europejskich i odwrotnie.

Wyzwania zarówno afrykańskich podmiotów na rynkach europejskich, jak i europejskich na rynkach afrykańskich wiążą się bowiem w dużej mierze z brakiem informacji o rynkach i słabą znajomością lokalnej kultury biznesowej.

Wyzwania w ekspansji na rynki afrykańskie wynikają z kolei z **mało sprzyjających warunków prowadzenia działalności gospodarczej w większości krajów kontynentu**. Dotyczy to m.in. wysokich barier handlowych, niejasnego systemu podatkowego, konieczności uzyskiwania licznych koncesji i pozwoleń, a także z korupcji i słabej infrastruktury transportowej oraz przerw bądź braku w dostawach energii elektrycznej.



➔ Brak dostępu do energii elektrycznej lub przerwy w jej dostawach stanowią istotną przeszkodę zarówno w prowadzeniu działalności biznesowej, jak i w rozwoju społeczeństw krajów afrykańskich

Źródło: fot. K. A. Nawrot, Mwanza, Tanzania, zbiory prywatne

Nisze rynkowe można zidentyfikować w następujących obszarach:

- przemysł budowlany,
- przemysł motoryzacyjny (części samochodowe),
- przemysł stoczniowy,
- przemysł lotniczy,
- przemysł spożywczy,
- przemysł elektroniczny,
- wyroby jubilerskie,
- urządzenia sanitarne,
- aparatura medyczna,
- turystyka,
- rozwiązania w zakresie urbanizacji,
- rolnictwo,
- branża meblowa.

Do perspektywicznych obszarów współpracy zaliczyć można ponadto badania i rozwój, bankowość, usługi finansowe oraz biznesowe, transport i logistykę, telekomunikację oraz sektor energetyczny, w tym przede wszystkim energię odnawialną.

Fot. K. A. Nawrot, Getta, Tanzania, zbiory prywatne



W wymiarze inwestycyjnym można z kolei wskazać na dobre rokowania w branżach:

- budowlanej,
- spożywczej,
- farmaceutycznej,
- hotelarskiej,
- energii odnawialnej,
- medycznej,
- chemicznej
- i przetwórstwie przemysłowym.

Za potencjalne i perspektywiczne obszary współpracy na rynkach afrykańskich można uznać także rozwój infrastruktury – głównie drogowej, ale też kolejowej, portowej czy lotniskowej, jak również telekomunikacyjnej i bezpośrednio produkcyjnej.

CZĘŚĆ III REKOMENDACJE DZIAŁAŃ OPERACYJNYCH



- 9. JAK WERYFIKOWAĆ LOKALNEGO PARTNERA**
- 10. DZIESIĘĆ PRZYKAZAŃ IMPORTERA**
- 11. DZIESIĘĆ PRZYKAZAŃ EKSPORTERA**
- 12. POLSCY PRZEDSIĘBIORCY W AFRYCE.
HISTORIE UDANYCH INWESTYCJI**



9. JAK WERYFIKOWAĆ LOKALNEGO PARTNERA



Polski przedsiębiorca planujący działania handlowe w krajach afrykańskich ma do dyspozycji kilka możliwości uzyskania wsparcia w sprawdzaniu wiarygodności potencjalnych kontrahentów. Są to:

1. Instytucje rządowe – polskie i afrykańskie, w tym ministerstwa i placówki dyplomatyczne, a także centrala oraz regionalne oddziały Polskiej Agencji Inwestycji Handlowych (PAIH).
2. Izby przemysłowo-handlowe działające w Polsce, powiązane siecią kontaktów ze wszystkimi krajami Afryki.
3. Wywiadownie gospodarcze mające informacje o lokalnych afrykańskich rynkach zbytu oraz o niektórych przedsiębiorcach funkcjonujących na tych rynkach (np. Bisnode).
4. Prywatne firmy konsultingowe, które prężnie działają w obszarach pozyskiwania rynków zbytu, kojarzenia partnerów, organizacji logistyki przewozu towarów i koordynacji wprowadzania produktu na lokalny rynek.
5. Indywidualne osoby mieszkające w Afryce, które znają rynek i panujące na nim zasady.

W żadnym kraju nie działa mechanizm, który w pełni zabezpieczyłby polskiego przedsiębiorcę przed nieuczciwymi partnerami biznesowymi. Ryzyko inwestycyjne można jednak minimalizować. Jest wiele metod znanych na całym świecie, które stosuje się do weryfikacji potencjalnego kontrahenta, takich jak choćby wynajęcie detektywów czy skorzystanie z usług instytucji prowadzących tzw. biały wywiad, polegający na sprawdzaniu potencjału gospodarczego partnera biznesowego. Jedną z takich instytucji jest Bisnode. To agencja, która pomaga klientom działającym na międzynarodowych rynkach analizować ich własne dane, sprawdzać potencjalnych kontrahentów i podejmować trafne decyzje finansowe na podstawie baz danych. Dzięki temu firmy wchodzące na nowe rynki minimalizują swoje ryzyko handlowe i inwestycyjne. Oprócz tych metod warto równolegle skorzystać z innych sposobów zabezpieczania się przed nieuczciwymi partnerami biznesowymi. Poniżej kilka z nich.

Wielokrotnie przeczytasz w tym przewodniku o tym, że **w Afryce wszystkie sprawy warto załatwiać osobiście**. Jeśli Twoim potencjalnym partnerem jest duży hodowca, plantator czy przemysłowiec, będą go znać lokalni mieszkańcy. W takiej sytuacji łatwiej jest pozyskać informacje o tym, czy to uczciwy przedsiębiorca. Często praktykowane jest **bezpośrednie docieranie do siedziby firmy**, której reprezentant wysłał zapytanie ofertowe, aby sprawdzić, czy ta osoba rzeczywiście jest jej pracownikiem. Zdarzają się bowiem przypadki oszustw i wyłudzeń. Jeden z nich miał miejsce w Nigerii, kiedy to po otrzymaniu pieniędzy w ramach transakcji biznesowej przedstawiciel banku oraz sam bank, działający pod fałszywą nazwą, zniknęli. Pieniądze były niestety nie do odzyskania.

Uwiarygodnić partnera biznesowego można również przez rozmowy z przedstawicielami lokalnych i zagranicznych firm, które już z nim współpracowały. Poradę warto także zasięgnąć u **lokalnych biznesmenów doświadczonych na tym rynku**.

Jeśli na etapie weryfikacji nie ma się możliwości odwiedzenia Afryki osobiście, **tego rodzaju działanie można zlecić osobie mieszkającej w tym regionie**, która zna obyczaje i lokalne sieci powiązań. Najczęściej takimi osobami są byli dyplomaci, którzy przez wiele lat pracowali w Afryce, a z których usług chętnie korzystają polskie firmy.

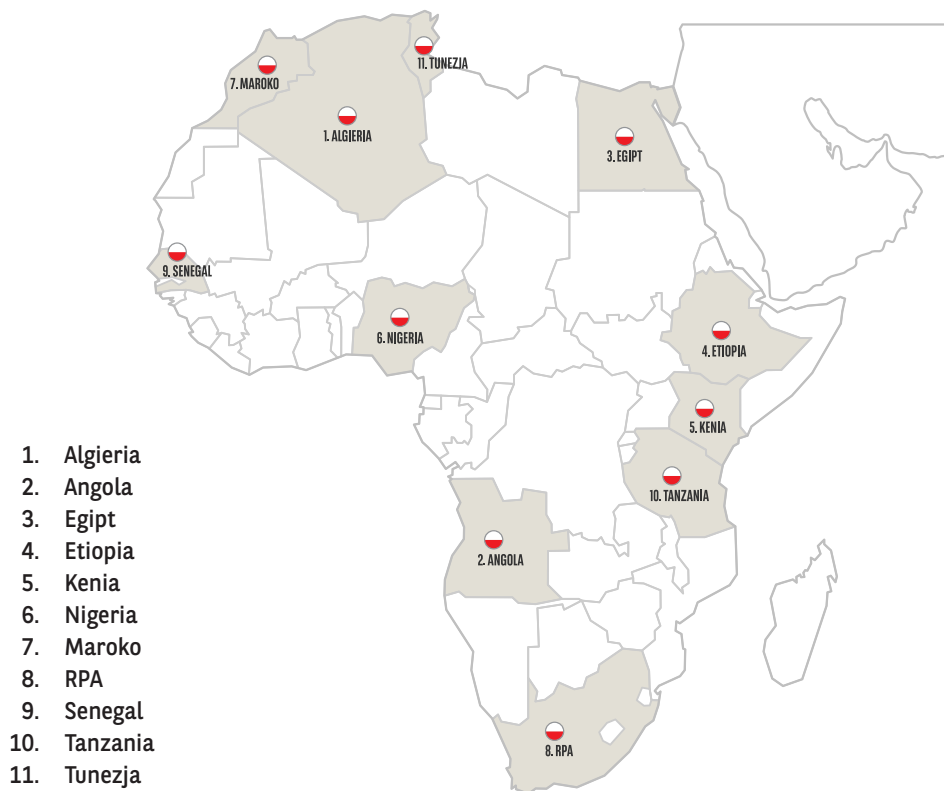
Dla polskich przedsiębiorców, którzy chcą zweryfikować informacje o konkretnej afrykańskiej firmie nie na miejscu, tylko w Polsce, również istnieją sprawdzone rozwiązania. Jednym z nich jest **wysłanie zapytania do działających w danym regionie instytucji rządowych**. Organizacje te są także sprawdzonym źródłem informacji na temat aktualnych przepisów i regulacji prawnych. W Rwandzie np. taką instytucją jest Rwanda Development Board, która bezpośrednio podlega pod prezydenta kraju – Paula Kagame. Na Wybrzeżu Kości Słoniowej jest to z kolei Chambre de Commerce et d'Industrie de Côte d'Ivoire. Ta izba handlowo-przemysłowa oferuje standardową listę wiarygodnych firm działających na terenie tego kraju, a dodatkowo może przygotować spersonalizowaną listę, dopasowaną do potrzeb danej firmy czy branży.

Często lokalni przedstawiciele rzetelnych przedsiębiorstw mają bliskie relacje z izbami handlowymi krajów europejskich. **W Polsce funkcjonują dwie polsko-afrykańskie izby przemysłowo-handlowe**, które mają rozwiniętą sieć kontaktów w krajowej polityce i dyplomacji oraz oczywiście w środowisku biznesowym.

Gdy współpracę nawiązują dwie polskie firmy, czasem wystarczą odwiedziny na stronie internetowej kontrahenta i przeczytanie kilku opinii w internecie, aby ocenić jego wiarygodność. Na rynku afrykańskim nie jest to możliwe. Często firmy afrykańskie nie mają w ogóle stron internetowych, a w małych państwach – nawet precyzyjnych adresów pocztowych. W tych niewielkich krajach do zweryfikowania wiarygodności potencjalnego kontrahenta może okazać się pomocny nawet urzędnik państwowy. W większych państwach Afryki **pomocne będą polskie placówki handlowe, m.in. Polska Agencja Inwestycji i Handlu**. Takie instytucje mają swoje kanały dotarcia do szczegółowych informacji oraz kontakty rządowe, dzięki którym są w stanie uwiarygodnić zdobyte informacje. Można także poprosić przedstawiciela PAIH o obecność podczas spotkania zapoznawczego z afrykańskim partnerem biznesowym albo wręcz prowadzić negocjacje w siedzibie takiego przedstawicielstwa.

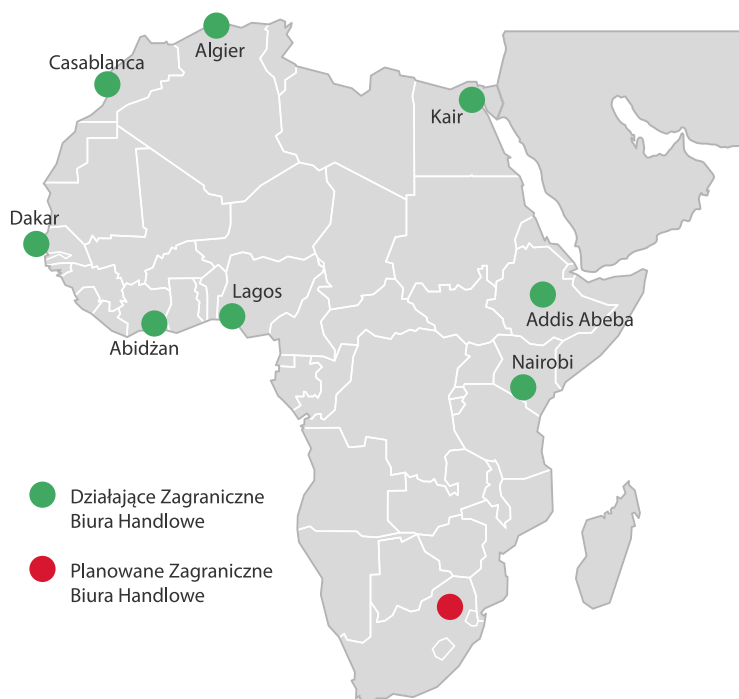
Warto też być w kontakcie z **przedstawicielami ambasad** krajów afrykańskich w Polsce oraz polskich ambasad w Afryce, których jest 11. Rozwijane są też Zagraniczne Biura Handlowe Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu (→ Rys. 12.). Ponadto zgodnie z prawem UE obywatele polscy przebywający w państwach trzecich (poza UE), w których nie ma polskiej placówki, uprawnieni są do otrzymania pomocy dyplomatycznej i konsularnej ze strony przedstawicieli państw członkowskich UE, mających placówkę w danym kraju. Taką pomoc można otrzymać na takich samych warunkach, na jakich państwa te pomagają swoim obywatelom.

→ Rys. 11. Polskie ambasady w Afryce



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Polskiej Agencji Inwestycji i Handlu

→ Rys. 12. Zagraniczne Biura Handlowe PAIH w Afryce



Źródło: A. Woźńska, *Zagraniczne Biura Handlowe (ZBH)*, Polska Agencja Inwestycji i Handlu [online], [dostęp: 10.09.2018].

Dostępny w internecie: <<https://www.trade.gov.pl/pl/niezbudnik-eksportera/institucje-pomagajace-eksporterom/wsparcie-merytoryczne/229339,zagraniczne-biura-handlowe-zbh.html>>

Na mapie kolorem zielonym zaznaczone są działające i planowane Biura Handlowe PAIH. Do tej pory działają dwa biura: w Egipcie i Kenii. W najbliższym czasie zostaną powołane nowe m.in.: na Wybrzeżu Kości Słoniowej, w Senegalu, Etiopii, Algierii, Maroku, RPA, Nigerii.

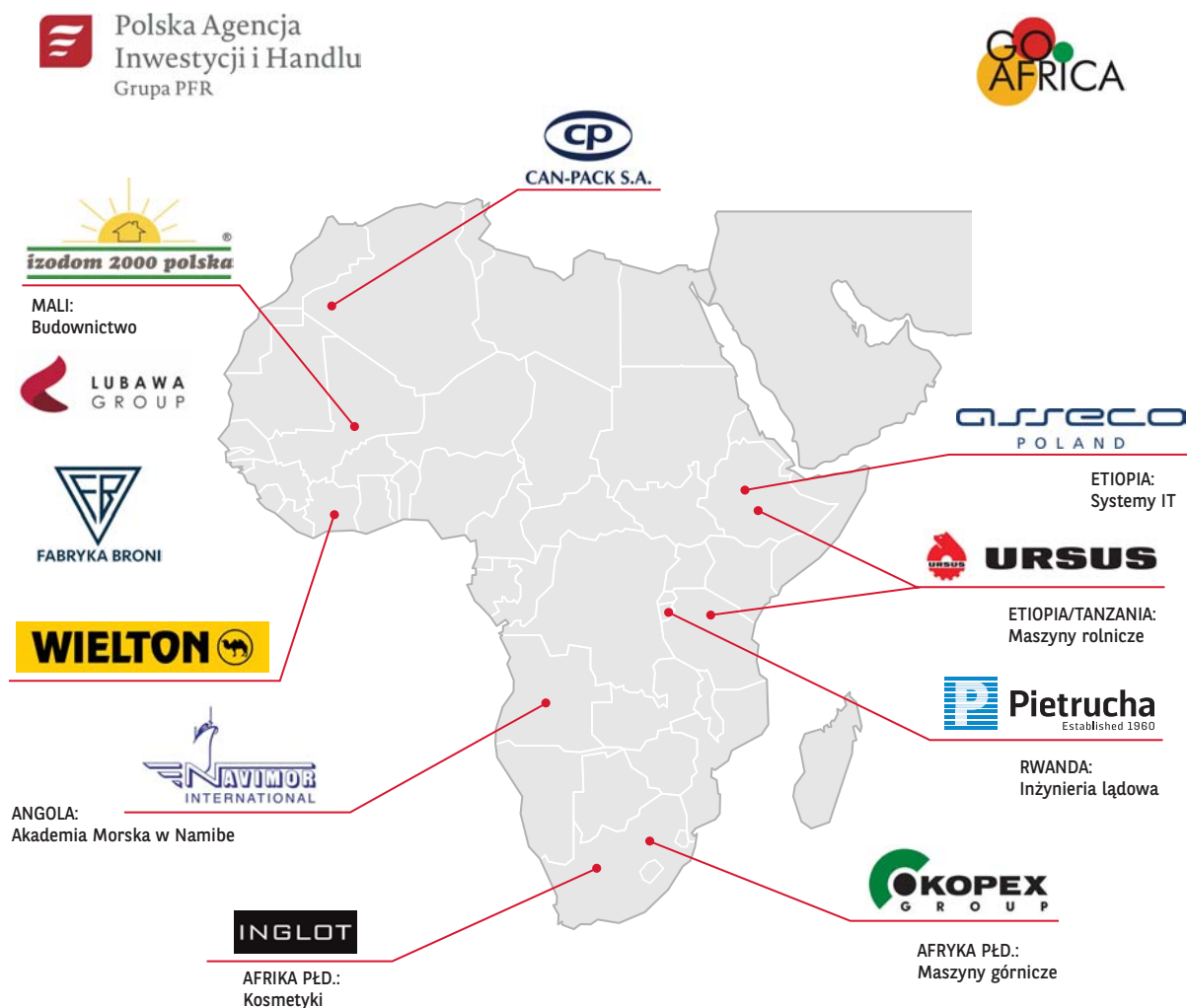
Pewnego rodzaju zabezpieczeniami na kolejnych etapach negocjacji biznesowych jest wymóg wpłaty zaliczki oraz obowiązek wypełnienia dokumentów weryfikacyjnych. Jeżeli strona afrykańska odmówi przedpłaty, powinno być to ostrzeżenie dla polskiego przedsiębiorcy.

Mimo patologicznej korupcji występującej w afrykańskich strukturach administracyjnych, nierzadko zdarzają się bezinteresowne przypadki osobistego zaangażowania urzędników w sprawy zagranicznych kontrahentów. Jeden z krakowskich przedsiębiorców – Sebastian Sulma – poprosił w Rwandzie urzędnika niskiego szczebla, aby ten zweryfikował potencjalnego nabywcę polskich produktów. Urzędnik pofatygował się pod wskazany adres osobiście i przeprowadził kontrolę, która przyniosła wynik pozytywny. Co więcej, nie zażądał on za to żadnej gratyfikacji – ani od sprawdzanej firmy, ani od polskiego zleceniodawcy¹⁵.

Pomocne w zdobyciu wiedzy na temat inwestowania w Afryce i współpracy z wiarygodnymi kontrahentami są różnorodne wydarzenia związane z promocją obecności polskich firm na tamtejszych rynkach. Do takich imprez należy m.in. coroczny Europejski Kongres Gospodarczy, organizowany w Katowicach. Podczas obrad organizowane są panele dyskusyjne z przedstawicielami firm, którym udało się osiągnąć sukces w zakresie współpracy z wybranymi krajami Afryki. Warto notować ich cenne porady.

¹⁵⁾ Polecamy ciekawy tekst Sebastiana Sulmy, który dzieli się swoimi doświadczeniami, jak ustrzec się przed oszustwem ze strony niewiarygodnego partnera z Afryki: Sulma & Sulma, *Afryka wzywa – czas na eksport. Nie daj się oszukać!*, Eksport.pl [online], 24.05.2016 [dostęp: 10.09.2018]. Dostępny w internecie: <<https://eksport.pl/2016/05/24/afryka-wzywa-czas-eksport-nie-daj-sie-oszuka/>>.

→ Rys. 13. Przykłady obecności polskich firm w Afryce



Źródło: Polska Agencja Inwestycji i Handlu



10. DZIESIĘĆ PRZYKAZAŃ IMPORTERA



W ostatnich latach odnotowano zwiększone zainteresowanie polskich konsumentów produktami z Afryki – np. herbatą i kawą z Rwandy, orzeszkami ziemnymi z Senegalu czy winami z RPA. W 2017 r. wartość towarów i surowców mineralnych sprowadzonych do Polski z samej Kenii osiągnęła poziom 33 mln dol. Import to bardzo przyszłościowy kierunek relacji między Polską a Afryką. Jakich zasad należy przestrzegać, aby nawiązać współpracę w tym zakresie z kontrahentami afrykańskimi i jak się ustrzec przed niepowodzeniem?

Zasada nr 1

Korzystaj z rachunków zabezpieczających typu escrow

Należy mieć ograniczone zaufanie do zagranicznych kontrahentów. Dobrze jest więc korzystać z takich narzędzi jak escrow. To rodzaj rachunku używanego do rozliczeń finansowych, w którego ramach zabezpieczane są środki płatnicze w trakcie trwania transakcji. To doskonałe rozwiązanie, jeśli chce się zmniejszyć ryzyko utraty pieniędzy, gdy sprzedający i kupujący stosują zasadę ograniczonego zaufania. Po zawarciu umowy z bankiem kupujący wpłaca na konto bankowe odpowiednią kwotę. Te pieniądze mogą być podjęte przez sprzedającego wyłącznie wtedy, kiedy wszystkie warunki umowy zostaną przez niego spełnione i potwierdzi to bank.

Zasada nr 2

Zadbaj o dobrą komunikację

Jeżeli nie posługujesz się językiem urzędowym danego kraju, np. angielskim, francuskim czy portugalskim, warto nawiązać współpracę z zaufanym tłumaczem. Bariera językowa może być dla afrykańskiego partnera pretekstem do nadużyć. Dlatego umowy powinny być spisane w językach lub przetłumaczone na języki, którymi posługują się obie strony. Dobrze też jest korzystać z pomocy lingwisty, znającego języki urzędowe oraz lokalne, np. hausa, suahili czy arabski. Więcej na ten temat pisaliśmy już w rozdziale 3.

Zasada nr 3

Dowiedz się więcej o walucie danego kraju

Przed rozpoczęciem transakcji należy sprawdzić lokalną walutę pod kilkoma względami – np. czy jest oficjalnie wymienialna na dolary lub inną walutę, którą można wywieźć z kraju, lub czy można przeprowadzić transfer tej waluty np. do Europy. Istnieją kraje afrykańskie, w których wymiany walut są zabronione, np. w Tunezji nielegalne jest wwożenie lub wywożenie dinarów. Transakcje można więc w tym kraju przeprowadzać w euro, dolarach lub funtach. Innym sposobem na obejście zakazów związanych z rynkiem walutowym jest popularny handel barterowy, ponieważ prawo nie zabrania wywozu towarów.

Zasada nr 4

Zabezpiecz się listami kredytowymi

Importer może się także zabezpieczać listami kredytowymi typu L/C (Letter of Credit). Stosuje się je w dużych transakcjach, a sam dokument wiąże trzy strony: kupującego, sprzedającego i bank udzielający kredytu. Daje to większą gwarancję uczciwej transakcji. Listy takie wystawia m.in. BNP Paribas Bank Polska S.A., który wspiera polski eksport do krajów pozaeuropejskich.

Zasada nr 5

Miej ograniczone zaufanie do pośredników

Należy weryfikować wiarygodność banków pośredniczących. Problemem może być nieposiadanie przez nich kluczy SWIFT wymienianych z bankami w Afryce. Są one potrzebne do wymiany informacji i ruchu dewiz, a ich brak wydłuża proces transakcji.

Zasada nr 6

Pamiętaj, że konkurujesz z innymi

Polski przedsiębiorca powinien wiedzieć, że gdy stara się o klienta w Afryce, rywalizuje z przedsiębiorstwami obecnymi tam od lat, ze względu na przeszłość kolonialną. Są to firmy z takich państw jak Francja, Anglia czy Niemcy. Oprócz tego silną pozycję na rynkach afrykańskich mają przedsiębiorstwa amerykańskie, chińskie i hinduskie. Dlatego poza dbałością o jakość produktu i jego konkurencyjną cenę, polski przedsiębiorca powinien wykazać się także znajomością lokalnej etykiety biznesowej i kurtuazją, stanowiącą wartość dodaną do oferty.

Zasada nr 7

Zwracaj uwagę na wiarygodność dokumentów

Niektóre państwa afrykańskie nie są w stanie wystawić wiarygodnych dokumentów. Trzeba się więc wcześniej dowiedzieć, które dokumenty są wymagane przez polskie organy podatkowe i służby celne oraz zadbać o ich podpisanie podczas transakcji. W różnych regionach, np. w części Afryki Zachodniej, nie ma kas fiskalnych, więc udowodnienie tego, ile zapłacono się za dany towar, jest utrudnione. Dlatego przed rozpoczęciem importu warto zdobyć wsparcie doświadczonych podmiotów gospodarczych lub instytucji. Na przykład urząd celny w Nigerii ma tabele z uśrednionymi wartościami różnych towarów, na podstawie których wyliczane jest cło. Jeśli wartości są wyższe niż na fakturze, to można poprosić Urząd Celny o weryfikację ceny bezpośrednio u sprzedawcy.

Zasada nr 8

Czasem lokalny eksporter jest lepszy od filii przedsiębiorstwa

Dokumenty wystawiane przez różne instytucje w Afryce mogą nie być wiarygodne dla organów polskiego skarbu państwa. Jednak ze względu na dokumentowanie wydatków związanych z działalnością w Afryce lepiej, aby eksporterem produktów afrykańskich był lokalny przedsiębiorca, a nie filia polskiej firmy. Często polskie firmy zakładają w Afryce przedstawicielstwa, a wówczas udowodnienie faktycznych kosztów przychodów może być utrudnione. Lokalny eksporter jest bardziej wiarygodny, bo można u niego bezpośrednio sprawdzić wartość konkretnych faktur za usługi.

Zasada nr 9

Nie rób interesów na ulicy

Należy unikać współpracy z osobami proponującymi załatwienie każdego interesu na ulicy, ponieważ zwykle są to mało wiarygodni partnerzy, którzy mogą oszukać zagranicznego kontrahenta nieznającego realiów rynkowych. Najczęstszym towarem proponowanym potencjalnym nabywcą spoza Afryki jest złoto.

Zasada nr 10

Sprawdzaj przepisy sanitarne

Produkty spożywcze wymagają odpowiednich zezwoleń unijnych. Dlatego aby uniknąć problemów na granicy, jeżeli się je importuje, warto się skontaktować z polskim wydziałem sanitarnym, mieszczącym się w urzędzie celnym w porcie lotniczym lub morskim, oraz z pracownikami wybranego wydziału weterynaryjnego. Należy pozyskać od nich informacje dotyczącego tego, czy dany eksporter ma stosowne certyfikaty unijne, niezbędne do wysyłania towaru z Afryki, oraz jakiego rodzaju dokumenty powinno się posiadać, aby konkretny towar sprowadzić do Polski.

Powyższe zasady nie wyczerpują tematu.

Przed przystąpieniem do działań importowych warto skorzystać z porad państwowych instytucji lub prywatnych firm konsultingowych.

Dzięki wieloletnim doświadczeniom na konkretnych rynkach są one w stanie przewidzieć potencjalne wyzwania.



11. DZIESIĘĆ PRZYKAZAŃ EKSPORTERA



Podczas jednego z paneli dotyczących współpracy polsko-afrykańskiej w ramach Europejskiego Kongresu Gospodarczego w Katowicach, odbywającego się co roku od 10 lat, jeden z prelegentów – David Valente z firmy Expandglobe – stwierdził: „Trzeba działać wedle modelu trzech kroków: eksportować, inwestować i produkować na miejscu. Inwestować w lokalne marki i lokalną produkcję w Afryce”. Poniżej podpowiadamy, jak zacząć ten proces.

Zasada nr 1

Sprawdź, które produkty są zabronione

Na rynku afrykańskim trzeba uważać na listy towarów zakazanych w imporcie. Rządy państw kontynentu wprowadzają zakazy, aby bronić lokalnych producentów. Często obejmują one poszczególne towary, a nie ich grupy. W Nigerii np. zakazane jest importowanie rafinowanych olejów i tłuszczów roślinnych (w tym majonezu), ale już surowy olej roślinny nie podlega temu zakazowi. Nielegalne mogą być też cement w workach czy wody gazowane zawierające dodatek cukru lub substancji słodzącej, ale napoje energetyczne już nie. Dlatego na stronach internetowych afrykańskich instytucji rządowych należy sprawdzić produkty, których import jest w Afryce zabroniony lub ograniczony. Te zasady są przestrzegane bardzo skrupulatnie i egzekwowane przez odpowiednie służby. Przy sprowadzaniu wielu towarów banki w różnych krajach mogą nie zapewnić wymiany waluty. Centralny Bank Nigerii sugeruje, że ci, którzy sprowadzają do tego kraju przedmioty objęte zakazem, nie kupią oficjalnie obcej waluty, aby zapłacić dostawcom. Zamiast tego muszą nabyć pieniądze na rynku równoległym. Przedmioty objęte zakazem są różne – od ryżu po żelazne pręty.

Zasada nr 2

Ubezpiecz transakcję handlową, np. w KUKIE

Polska Korporacja Ubezpieczeń Kredytów Eksportowych (KUKIE) oferuje ubezpieczenia przedsiębiorcom decydującym się na sprzedaż zagraniczną. Jako jedyna firma w Polsce ma możliwość udzielania kredytów gwarantowanych przez skarb państwa. Dodatkowo termin spłaty jest odroczony, co daje szansę na zwrot z inwestycji. Oferuje ubezpieczenia z gwarancjami Skarbu Państwa, które pozwalają zabezpieczyć transakcje realizowane na rynkach podwyższonego ryzyka oraz długoterminowe projekty eksportowe o charakterze inwestycyjnym. Ma to niebagatelne znaczenie, gdy mówimy o sprzedaży do krajów afrykańskich. Mimo że polskie firmy szukają oszczędności, gdy obierają nowe kierunki ekspansji, nie warto ryzykować, zwłaszcza przy transakcjach na mało spenetrowanych rynkach. Zabezpieczenie transakcji handlowej można uzyskać również w oparciu o instrumenty bankowe takie jak gwarancje bądź akredytywy.

Zasada nr 3

Działaj bezpośrednio na lokalnym rynku

Polski przedsiębiorca powinien się wyzbyć stereotypów związanych z Afryką. Jeden z najbardziej popularnych głosi, że cała Afryka jest biednym kontynentem. Tymczasem wielkie miasta, takie jak Nairobi czy Lagos, to bogate światowe metropolie. W dużych ośrodkach biznes i handel rozwijają się szybko. Tam przedstawiciele lokalnego biznesu podchodzą do nowych partnerów z ostrożnością. Zdobycie zaufania trwa w Afryce długo i wymaga osobistego zaangażowania, a wręcz zaprzyjaźnienia się z Afrykańczykami. Nie da się na tym kontynencie prowadzić biznesu na odległość, przez internet, za pomocą e-maila. Afrykę trzeba poznać. Najlepiej pomieszkać i popracować w różnych krajach kontynentu.

Zasada nr 4

W Afryce pracuj po afrykańsku

Błędem jest przeniesienie europejskiego modelu biznesowego na rynek afrykański. Mentalność Afrykańczyków jest daleka od europejskiej. Próba skopiowania europejskich schematów biznesowych może utrudnić wejście na tamtejszy rynek. Nie pozwoli też na utrzymanie się na nim i zdobycie pozycji dominującej w danej kategorii produktów lub usług.

Zasada nr 5

Dotrzyj do odpowiedniego ministerstwa

W Afryce im mniejszy kraj, tym większa szansa na bezpośrednie dotarcie do ministra zarządzającego danym resortem, a to czyni transakcję bezpieczniejszą. Warto się zaopatrzyć w listy przewodnie z dużą liczbą pieczętek i podpisów, które uwiarygodnią Twoje zamiary w oczach lokalnych urzędników. W większych krajach, w których trudniej jest dotrzeć do odpowiedniego resortu, należy uprzednio skorzystać z kontaktów, jakimi dysponuje polska służba dyplomatyczna.

Zasada nr 6

Sprawdzaj dokumenty celne

W agencji celnej trzeba się dowiedzieć, jak powinny wyglądać wymagane w ramach transakcji dokumenty, np. jak powinna być skonstruowana faktura. Wystarczy nie podać ceny za jeden produkt, aby cały towar został przetrzymany przez wiele tygodni w afrykańskim porcie. Wiąże się to z dodatkowymi opłatami.

Zasada nr 7

Zapoznaj się z lokalnymi regulacjami prawa gospodarczego, które będzie stosowane podczas transakcji

Każdy kraj stosuje własne regulacje prawne. Tak jak pisaliśmy w rozdziale 1, aby ułatwić prowadzenie transakcji handlowych, poszczególne kraje zrzeszają się w regionalne wspólnoty gospodarcze, które jak np. OHADA w Afryce Zachodniej podejmują regularne starania w celu harmonizacji prawa gospodarczego.

Zasada nr 8

Określ ryzyko wejścia na rynek

W każdym z 54 państw Afryki jest inna sytuacja polityczna, gospodarcza i ekonomiczna. Wywiadownia gospodarcza Bisnode we współpracy z Dun & Bradstreet wypracowała metodę weryfikacji ryzyka wejścia na konkretne rynki afrykańskie. W ich ostatnich badaniach najniżej zostały ocenione Libia i Zimbabwe, w których do niedawna były prowadzone działania wojenne (co uniemożliwia działalność gospodarczą). Wśród wszystkich zestawionych krajów najlepiej ocenione zostały Botswana i Mauritius – stabilne politycznie, przewidywalne i dobrze rozwinięte gospodarczo.

Zasada nr 9

Pamiętaj, że w Afryce kwitnie korupcja

Należy określić ryzyko transakcji związane z korupcją na danym terenie. W Afryce istnieją jej różne formy – od podarunków po finansowe korumpowanie urzędników. Należy oszacować ewentualne sankcje prawne czy ryzyko wizerunkowe i pamiętać jednocześnie, że na różnych szczeblach administracyjnych łapówki są stosowane bardzo często.

Zasada nr 10

Określ potrzeby klienta

Zdecydowanie należy pamiętać o tym, że aby klient w Afryce kupić towar, musi go najpierw zobaczyć i dotknąć. Afrykańscy rzadko kupują produkty online, jeśli nie widzieli ich u znajomej osoby czy u kogoś z rodziny. Dobrze jest więc prezentować próbki swoich produktów u zaufanego kontrahenta, który przeprowadzi badania focusowe na wybranym segmencie konsumentów.



„Trzeba działać wedle modelu **trzech kroków:**
eksportować, inwestować i produkować
na miejscu. Inwestować w lokalne marki
i lokalną produkcję w Afryce”



12. POLSCY PRZEDSIĘBIORCY W AFRYCE. HISTORIE UDANYCH INWESTYCJI



AFRYKA WSCHODNIA – charakterystyka rynku

Kraje w regionie Afryki Wschodniej, według Światowego Forum Ekonomicznego, charakteryzują się niskim poziomem infrastruktury, edukacji i rozwiązań instytucjonalnych. Jednak w 2000 r. kraje, których mieszkańcy posługują się językiem suahili – Kenia, Tanzania, Rwanda, Burundi i Uganda – odnowiły zawiązaną w latach 60. XX w. Wspólnotę Wschodnioafrykańską (EAC – East African Community). Jej celem jest stworzenie wspólnego rynku gospodarczego oraz wprowadzenie w przyszłości wspólnej waluty – East African shilling.

Od 18 lat – czyli od wznowienia działalności – EAC odnosi sukcesy w dziedzinie integracji finansów i harmonizacji polityk makroekonomicznych krajów członkowskich. W 2010 r. Wspólnota uruchomiła własną **unię celną** z zerowymi taryfami wewnętrznymi. Regulacje w jej obrębie obejmują m.in. wspólny mechanizm zarządzania cłami (EAC CMA), wspólną taryfą zewnętrzną (CET), harmonizację regulacji i procedur celnych oraz likwidację barier

pozataryfowych. Ze wspólnej przestrzeni celnej wyłączono, w różnym stopniu, 59 produktów, w tym 31 rolniczych. Traktat EAC z 2010 r. zakłada swobodny przepływ osób, kapitału, towarów i usług oraz znoszenie barier zawodowych w ramach **wspólnego rynku**.

Wszystkich pięć krajów EAC od 2015 r. prowadzi wspólną politykę wizową. Jest to miły krok, uważany za symbol prawdziwej integracji regionu. Dzięki tej decyzji kraje EAC przyciągają coraz więcej inwestorów. Kolejną tak wielką zmianą będzie stworzenie w przyszłości wspólnej infrastruktury.

Obecnie region jest połączony ze światem portami w Mombasie (Kenia) oraz Dar-Es-Salaam (Tanzania). Przy znacznym udziale chińskiego kapitału budowany jest też port w Lamu (Kenia) oraz planowany największy w regionie port w Bagamoyo (Tanzania). Media gospodarcze nagłaśniają budowę największego w Afryce terminalu lotniczego, tzn. Greenfield Terminal w Nairobi (Kenia). Odnowione lotnisko będzie miało przepustowość na poziomie 20 mln osób rocznie. Dodatkowo rząd w Kenii planuje przeznaczyć 15 mld. dol. amerykańskich na budowę Konza Technology City, które miałyby skoncentrować światowe klastry technologiczne i zapoczątkować pierwszą w Afryce przestrzeń stworzoną na wzór Doliny Krzemowej.

Planowane są też dalsze modernizacje kolei i dróg w głąb kontynentu do dwóch bardzo dobrze rozwiniętych metropolii – Kigali (Rwanda) i Kampali (Uganda).

Według danych z 2017 r. kraje Wspólnoty zamieszkuje 150 mln osób. Jednak ekonomiści przewidują wzrost ludności EAC do 185 mln w 2025 r., i do 320 mln osób w 2050 r. Według dzisiejszych prognoz ekonomicznych region EAC może się stać ósmym co do wielkości regionów geograficznych na świecie w 2025 r., a w 2050 r. zająć miejsce piąte, tuż za Indiami, Chinami, Stanami Zjednoczonymi oraz Pakistanem. Dodatkowym argumentem dla zagranicznych przedsiębiorców, chcących zainwestować w tym regionie, jest łatwość w komunikacji. Mimo że w epoce kolonialnej swoje dominia mieli tu Niemcy i Francuzi, to historycznie te tereny są związane najbardziej z Wielką Brytanią, więc językiem powszechnie używanym jest tu angielski. Niemniej warto pamiętać, że większość obywateli pięciu krajów wspólnotowych rozmawia między sobą w języku suahili. Posługiwanie się tym językiem przez przedstawiciela firmy inwestycyjnej da jej zatem dużą przewagę konkurencyjną.

1. Polsko-kenijskie success story

Niejednokrotnie w tym przewodniku wspomniano, że aby osiągnąć sukces w Afryce, należy w pierwszej kolejności pozyskać partnera godnego zaufania, bo na tym kontynencie kluczową rolę odgrywają relacje międzyludzkie. Potwierdza to również historia Iwony Strzeleckiej, zwanej przez rodzime media Polską Karen Blixen, która jest właścicielką hotelu Sonrisa w Kenii. Jej doświadczenie pokazuje także, jak ważna w biznesie jest znajomość lokalnych uwarunkowań społecznych i prawnych.

Odpowiednie relacje i grono przyjaciół w okolicy okazały się kluczowe już na etapie planowania inwestycji, kiedy to Iwona Strzelecka przez ponad rok poszukiwała idealnej lokalizacji, bez której jej hotel nie mógłby powstać. W końcu, w sierpniu 2007 r. udało jej się zakupić 99 proc. udziałów w kenijskiej spółce, do której należała przepiękna działka przy samej plaży. Jednak by móc rozpocząć budowę hotelu, musiała przejść długą i ciężką przeprawę ze względu na skomplikowane przepisy lokalnego prawa. Na początek trzeba było odrolnić ziemię. Następnie, ponieważ była to ziemia przy plaży, musiała zostać przekazana na własność państwu, by następnie można było otrzymać ją z powrotem w leasingu na okres 99 lat. Sama ta procedura zajęła ponad dwa lata. Kolejnych kilka lat trwało uzyskiwanie wszelkich zezwoleń, zgód, operatów środowiskowych, a także dodatkowego finansowania, bez którego nie można było rozpocząć i kontynuować budowy. Wiele kwestii okazało się dla inwestorki niespodziewanie trudnych, czasochłonnych i kosztownych. „W Kenii wszelkie procedury formalnoprawne potrafią się ciągnąć w nieskończoność, chyba że ktoś pokusi się o wyasygnowanie potężnych środków materialnych na zmobilizowanie decydentów i przyspieszenie działań. Kredyt inwestycyjny zabezpieczony na nieruchomości jest oprocentowany na 21 proc. w skali roku. Podatki są bardzo wysokie, a opodatkowane – niemal wszystko. Kolejną przyczyną codziennych problemów w prowadzeniu biznesu, zwłaszcza dla Europejczyków, jest odmienna od naszej mentalność ludności tubylczej” – mówi Strzelecka.

Zakładanie i prowadzenie biznesu w Kenii przez obcokrajowców to bardzo trudny temat właśnie ze względu na mentalność kenijskich pracowników. Czymś naturalnym dla Afrykańczyków jest zwalnianie się z pracy z powodu pogrzebu, i to kilkakrotnie, gdy dotyczy to... tego samego członka rodziny. W tej sytuacji pracownik oczekuje dodatku do pensji jako formy wsparcia ze strony pracodawcy. Takie są zwyczaje i trudno jest z tym walczyć. Lepiej znaleźć stosowne rozwiązania. Na przykład można zapisywać, którego członka rodziny dotyczy pogrzeb, i odmawiać w przyszłości udzielania wolnego dnia przy kolejnej próbie zwolnienia się nawet, gdy dotyczy to... tego samego członka rodziny

Takie sytuacje nie zniechęciły jednak bizneswoman. Konsekwencja i upór przyniosły jej zasłużoną nagrodę w postaci turystów regularnie odwiedzających jej obiekt. Historia polskiej inwestorki trafiła do gazet zarówno kenijskich, jak i polskich.

2. Polsko-rwandyjskie success story

Innym przykładem odniesienia sukcesu przez Polaka w regionie Afryki Wschodniej jest przypadek firmy Sulma & Sulma, która pomaga wprowadzać polskie produkty na lokalne rynki w Rwandzie, Ugandzie i Kenii. Po otrzymaniu towaru od polskiego producenta firma szuka wyróżników produktu, prowadzi badania rynku, lokalizuje rynki zbytu dla konkretnego produktu, a następnie kontaktuje się z lokalną firmą zainteresowaną dystrybucją lub bezpośrednim kupnem towaru.

Na pytanie, co zdecydowało o skoncentrowaniu się firmy na Afryce Wschodniej, Sebastian Sulma, właściciel, odpowiada, że była to bliskość kulturowa. „Jest nam bliżej do Afrykanów niż do Azjatów. Gdy w roku 2013, w Polsce zapanował boom na eksport produktów mlecznych do Chin, postanowiłem znieść bariery w swojej głowie i sięgnąć dalej. Po sprawdzeniu możliwości wymiany handlowej między Polską a Rwandą okazało się, że jest to innowacyjny kierunek jak na polskie warunki. A dodatkowo między tymi krajami jest wiele podobieństw. Ludobójstwo tam i eksterminacja Polaków podczas II wojny światowej tu, kult papieża Polaka w obu krajach, rozwój rwandyjskiej gospodarki, która przypomina mi polską gospodarkę z lat 90. XX w. A także historyczne relacje, zależność od innych mocarstw. Te podobieństwa pomogły mi zbudować silne więzi z lokalnymi kontrahentami” – mówi krakowski przedsiębiorca.

Teraz to właśnie miejscowi partnerzy biznesowi w imieniu Sulma & Sulma zarządzają lokalnie strategiami wypracowywanymi przez właściciela firmy, które sam określa jako „generowanie wzrostu sprzedaży na poziomie 200 proc.”. Kluczem do sukcesu w tym przypadku okazało się zaufanie oraz zbudowanie i podtrzymywanie dobrych relacji z afrykańskimi partnerami biznesowymi. „Kilka dni temu mój kontrahent z Rwandy pisał do mnie, aby pomodlić się o zdrowie dla jego żony, która miała



przejąć operację. Dziś dzwonił, żeby poinformować o pozytywnym wyniku zabiegu. Nazywam to metodą zaufania – mała skala, małe kroki, które pozwalają dążyć do dużych osiągnięć” – opowiada Sulma. Co polskim przedsiębiorcom zainteresowanym eksportem do Afryki radzi krakowski biznesmen? Wskazuje, że Afrykanie sami sobie umieją załatwić wiele spraw, że są bardzo kreatywni i zaradni, a do tego gotowi do długofalowych inicjatyw. „Lepiej ich wspierać i pomagać im się rozwijać niż wciskać towar na siłę. Takie podejście zwraca się z nawiązką.”



AFRYKA ZACHODNIA – charakterystyka regionu

Przedsiębiorcy planujący ekspansję w Afryce Zachodniej powinni się bliżej przyjrzeć Wspólnocie Gospodarczej Państw Afryki Zachodniej (ECOWAS – Economic Community of West African States). Organizacja szczyci się najbardziej zaawansowanym regionalnym systemem **ruchu ludności**: od 1979 r. państwa członkowskie nie wymagają od swoich obywateli wiz na podróż trwającą do 90 dni, a od 2016 r. wydają biometryczne dokumenty łączące funkcje paszportów, zezwoleń na pobyt i na pracę. Trwa harmonizacja systemów edukacji. Namiastką Erasmusa w ECOWAS jest System Mobilności Akademickiej Nnamdi Azikiwe (ENAAMS). Zachodnioafrykański frank CFA – **wspólna waluta** większości członków Wspólnoty – dzięki powiązaniu z euro (a wcześniej z frankiem francuskim) gwarantuje brak inflacji. Uchroniło to np. gospodarkę Gwinei Bissau przed upadkiem w czasie konfliktu w latach 1998–1999. ECOWAS odgrywa ważną rolę w bezpieczeństwie regionalnym: prowadziło efektywne mediacje w kryzysach wewnętrznych (np. w Burkina Faso w 2015 r.) oraz udane interwencje wojskowe (w Sierra Leone w latach 1997–1998 czy w Gambii w 2017 r.).

Warto przyrzeć się bliżej temu ostatniemu krajowi – Gambii.

1. Polsko-gambijski success story

Ciekawą historią sukcesu może się pochwalić Janusz Małecki – Polak ze szwedzkim paszportem, doradca ministra rybołówstwa Gambii. W tym najmniejszym kraju Afryki Zachodniej mieszka od 30 lat. Zaufanie lokalnych władz zdobywał w latach 80. XX w., gdy jako inżynier szwedzkiej firmy budował hotele w Gambii. Skala jego działalności jest ogromna: od zakupów w Europie dla gambijskiego rządu łodzi patrolowych, przez zakup chłodzi dla lokalnych portów, po eksport na cały świat największego dobra tego kraju, czyli krewetek. „Sektor przetwórstwa rybno-krewetkowego jest w Gambii bardzo duży. Do rozpoczęcia biznesu w tym obszarze potrzebny jest kapitał na silniki zaburtowe do łodzi, na których lokalni rybacy łowią owoce morza. Należy także zainwestować w chłodzi i samochody. Na miejscu jest zakład, w którym przetwarza się krewetki. Tu owoce morza są sortowane według rozmiaru. Potem pakuje się je w paczki i mrozi. Krewetki z Gambii mają duży zbyt w Europie, ponieważ występuje tu ich najdroższy gatunek – black tiger. Osiągają one długość nawet 30 cm! Do jednego kontenera wchodzi ok. 12 ton krewetek. Taki ładunek można sprowadzić do Polski raz na dwa miesiące. Podobnie jest z rybami z Gambii, których łowi się ogromne ilości” – mówi przedsiębiorca. W tej historii to dobre poznanie rynku i nawiązanie pełnych zaufania relacji sprawiło, że krewetkowy biznes Małeckiego odniósł sukces. Ważne były także regionalne uwarunkowania.

Gambia jest otwarta dla małego i średniego biznesu. Importuje bardzo wiele towarów i jeśli ktoś dysponuje odpowiednim kapitałem, może tam zainwestować, a gwarantem takich transakcji będzie rząd tego państwa liczącego zaledwie ponad 1 mln obywateli. **Obecnie w Gambii rząd jest stabilny, a usługi bankowe – na podobnym poziomie co w Europie.**

2. Polsko-nigeryjskie success story

Dobrym rozpoznaniem potrzeb lokalnego rynku może się pochwalić również polsko-nigeryjska firma Octopol, która została założona w 1992 r. w Polsce, a w 1998 r. jej działalność przeniesiono do Nigerii – przede wszystkim ze względu na większy potencjał tamtejszego rynku. Octopol to obecnie grupa firm: Octopol Polska, Octopol Nigeria Ltd., Octopol Logistics Ltd. i Abel Farms. Octopol Nigeria Ltd. zajmuje się importem płyt drewnopochodnych i ziemi okrzemkowej w Nigerii i Ghanie. Octopol Logistics Ltd. wspiera dystrybucję własnych produktów oraz produktów takich firm, jak Cadbury, Suntory czy Honeywell w Nigerii i Ghanie. Abel Farms zajmuje się rolnictwem: trzodą chlewną, plantacjami kakao, skupem ziaren kakaowca od plantatorów ze wschodniej Nigerii, planuje także eksport polskich jabłek na nigeryjski rynek. Eksport kakao z Nigerii do Polski ma za zadanie wskrzesić ten kierunek handlowy na lokalnym rynku, ponieważ przed odkryciem złóż ropy naftowej Nigeria wiodła prym w dostarczaniu kakao do krajów europejskich.

Octopol Polska świadczy z kolei usługi doradcze dla firm zainteresowanych rynkami Nigerii i Ghany. Służy wsparciem i wiedzą zgromadzoną przez 20 lat działalności w tych krajach. Oferuje przygotowanie do wyjazdów i wsparcie w trakcie ich trwania, służy pomocą w wynajęciu powierzchni biurowych i magazynów oraz wsparciem w zatrudnianiu pracowników we współpracy z lokalnymi firmami HR.

Co zadecydowało o wieloletnim sukcesie grupy Octopol? Przede wszystkim dobra jakość produktu i brak możliwości jego podrobienia. Dzięki gruntownej wiedzy inżynierskiej założyciele firmy dokonują ocen tych samych produktów pochodzących z różnych źródeł. Na przykład jeden z towarów eksportowanych do Nigerii i Ghany – płyty drewnopodobne – może być sprowadzany z kilku krajów: Polski, Brazylii, Chin i Etiopii. Jednak nie wystarczy porównanie cen zakupu z różnych lokalizacji. Dobrze jest znać skład produktu. Chińskie płyty okazały się słabsze ze względu na surowce, a brazylijskie – najmocniejsze, jednak w ostatecznym rozrachunku koszty spedycyjne nie były korzystne. Podobnie w przypadku sprowadzania tego produktu z Etiopii, co przy transporcie drogą morską wiąże się z podwyższonym ryzykiem ataku somalijskich piratów. Aby się przed tym ustrzec, trzeba wyłożyć dodatkową gotówkę na zatrudnienie uzbrojonej ochrony na cały czas trwania przewozu wzdłuż obszaru Rogu Afryki. Natomiast polskie towary – płyty MDF i pilśniowe – mają w sobie naturalną żywicę dobrej jakości, która zapewnia trwałość w dalszej produkcji i bezpieczeństwo użytkowania gotowych mebli wykonanych z tego surowca.

W kwestii wytrwałości w działaniu istotne jest także konsekwentne dążenie do celów biznesowych i niewycofywanie się po jednorazowych porażkach. Jak to osiągnąć? Radzi dr Magdalena Perdjón-Abel, dyrektor zarządzająca firmy Octopol Polska: „Najpierw należy osobiście, podczas wizyty studyjnej, poznać przyszłych kontrahentów oraz przedstawić im swoje referencje. To nie polega tylko na okazaniu dokumentu na papierze. O wiele bardziej istotne jest powołanie się na osoby wpływowe, znane lokalnemu przedsiębiorcy. Takie kontakty można uzyskać przez nawiązanie współpracy z polskimi instytucjami i firmami zajmującymi się sprawami gospodarczymi wybranych krajów afrykańskich. Po podjęciu decyzji o współpracy warto spisać umowę, w której warunki będą bardzo klarownie opisane, a oprócz ciągłej kontroli ich przestrzegania starać się być w regularnym, półprzyczajelskim kontakcie z drugą stroną biznesu”. Dyrektor przestrzega przedsiębiorców przed nadmierną biurokracją, która jest bolączką nie tylko Nigerii. Radzi, aby być uważnym i reagować na zachodzące zmiany w polityce, które bezpośrednio wpływają na wysokość cel i innych opłat związanych z importem. Kolejnym wyzwaniem, z jakim powinni się liczyć eksporterzy i inwestorzy zainteresowani działaniami na rynkach afrykańskich, jest znalezienie lojalnych i dobrze wykształconych pracowników (o czym więcej w rozdziale 15). Bizneswoman przyznaje szczerze, że „o dobrych ludzi do współpracy trzeba się wymodlić”. Uwaga ta nie powinna dziwić, ponieważ tak jak wskazano już w rozdziale 3, religia ma w Afryce duże znaczenie w życiu codziennym – nie tylko tym prywatnym, lecz także biznesowym.

CZĘŚĆ IV

ZARZĄDZANIE I KULTURA BIZNESOWA



13. WARTOŚCI KULTUROWE WARUNKUJĄCE KONTAKTY BIZNESOWE
14. ZŁOTE ZASADY KOMUNIKACJI I NEGOCJACJI Z PARTNEREM AFRYKAŃSKIM
15. REKRUTACJA I ZARZĄDZANIE LOKALNYM PERSONELEM
16. ORGANIZACJA CZASU I PRACY W WARUNKACH AFRYKAŃSKICH



13. WARTOŚCI KULTUROWE WARUNKUJĄCE KONTAKTY BIZNESOWE

Niewielu z nas ma na co dzień czas się zastanawiać nad swoimi korzeniami kulturowymi. W dobie globalizacji i homogenizacji wzorców konsumpcyjnych nieświadomie zakładamy, że to, co dla nas naturalne, jest też oczywiste dla innych osób. To typowy błąd, nazwany w psychologii międzykulturowej etnocentryzmem¹⁶. Stawianie siebie w centrum, jako punktu odniesienia z jednej strony jest mocno egocentryczne, ale z drugiej – niezbędne w codziennym życiu do podejmowania korzystnych dla nas decyzji.

Sprawa komplikuje się w sytuacji, w której nasze potrzeby mają być zaspokojone przez inne osoby, jak np. potrzeba zysku przedsiębiorcy wymagająca nabywcy. Wówczas musimy wyjść poza nasze schematy myślowe i postawić się w sytuacji naszego klienta. Często zdarza się, że gdy czegoś nie rozumiemy, odruchowo mówimy: „to głupie”. Głupie, bo nielogiczne dla nas, niemieszczące się w naszym standardzie oceny rzeczy, ludzi czy zachowań.

A co dopiero gdy do tego podstawowego poziomu różnicy zdań dojdzie poziom różnic kulturowych? Spójrzmy więc, na jakie elementy należy zwrócić uwagę, aby uwrażliwić siebie na inność i aby nie stereotypizować potencjalnych partnerów biznesowych, którzy wyrastali w innych warunkach klimatyczno-przyrodniczych, systemowo-politycznych, ekonomicznych czy też infrastrukturalnych¹⁷.

Warto sobie przypominać regularnie, że właśnie te czynniki wpływają na sposób, w jaki ludzie porządkują swoją codzienność – także tę biznesową.

Czas

Zagadka czasu polega na tym samym, na czym polega pytanie: „Co było pierwsze – kura czy jajko?”. Dlaczego? Ponieważ z jednej strony warunki, w jakich żyjemy – od zamieszkiwanej szerokości geograficznej po rodzaj wykonywanych obowiązków zawodowych – decydują o tym, jak sobie ten czas organizujemy, a z drugiej strony nasze indywidualne predyspozycje biologiczne i psychologiczne wpływają na to, czy będziemy działać szybko, czy będziemy mieć tendencję do spóźniania się, prokrastynacji itd. Koło się zamyka.

O temacie czasu w kontekście kultury afrykańskiej piszemy szerzej w rozdziale 16.

Hierarchia a egalitaryzm, czyli tworzenie dystansu lub spłaszczanie relacji

Jeszcze nie tak dawno, bo zaledwie ćwierć wieku temu, Polska kultura była określana jako wysoko zhierarchizowana. Do dziś starsze pokolenie wita się w aptece słowami „dzień dobry, pani magister”, mimo że tytuł magistrata stał się już czymś powszechnym. Im bardziej rozwinięta gospodarka, stabilne struktury i wyższa zamożność społeczeństwa, tym bardziej jego członkowie dążą do traktowania siebie na równi, bez wywyższania się. Wiąże się to z komfortem psychicznym i brakiem konieczności udowadniania swojej pozycji.

Mieszkańcy w krajach o nieugruntowanej gospodarce rynkowej nadają większe znaczenie kwestiom takim, jak:

- płeć,
- wiek,
- pozycja zawodowa lub/i społeczna.

¹⁶⁾ M. J. Bennet (1998), *Basic Concepts of Intercultural Communications: Selected Readings*, Boston–London.

¹⁷⁾ Teza zaprezentowana w: M. Bakalarska (2013), „Ukryte struktury czasu. Kultura, praca i czas w Afryce Subsaharyjskiej” [niepublikowana praca doktorska], IFiS PAN, Warszawa.

Podczas prowadzenia działań biznesowych w krajach Afryki warto pamiętać, jak przez pryzmat tych kategorii społecznych jesteśmy postrzegani przez naszego klienta. Te elementy bezpośrednio wpływają na zasady negocjacyjne, których dotyczy rozdział 15.

W grupie różnie? Czyli kultury kolektywne a indywidualistyczne

To, że człowiek jest zwierzęciem stadnym, wiemy już od czasów Arystotelesa. Potrzeba bycia akceptowanym przez grupę wynika zazwyczaj z silnej identyfikacji ze wspólnotą, w której funkcjonuje człowiek. Doświadczenia te dzielają mieszkańcy krajów zarówno w trakcie rozwoju, jak i tych wysoko rozwiniętych, o czym może świadczyć liczba użytkowników Facebooka¹⁸, który zakłada dzielenie się chwilami swojej codzienności z szerokim kręgiem znajomych.

W krajach afrykańskich silne więzi społeczne to nie tylko tradycja – to strategia zapewnienia sobie większych szans na przetrwanie w niestabilnej rzeczywistości. Członkowie rodziny wspierają finansowo, tych którzy znajdują się w potrzebie, goszczą ich u siebie w domach czy sponsorują im edukację.

Dlatego podczas prowadzenia operacji handlowych i inwestycyjnych w Afryce należy brać pod uwagę nie tylko potrzeby naszego partnera biznesowego, lecz także całe jego otoczenie. Nigdy się nie wie, kiedy i z czyjej pomocy będziemy musieli skorzystać, który wuj, kuzyn lub znajomy znajomego będzie miał kontakty niezbędne dla nas do sfinalizowania rozpoczętej transakcji.

Osiągnąć (wyłącznie) cel – czy to się opłaca?

Rodzić się w nas może zatem pytanie, skąd ta siatka zależności i znajomości w afrykańskim networkingu. Otóż przeciętny Afrykanin prezentuje podejście określane w studiach międzykulturowych jako relacyjne, pełne otwartości na drugiego człowieka, z dużą dozą cierpliwości i gotowością do poświęcenia swojego czasu na kontakt z drugą osobą.

Różnice w podejściu do mieszania życia prywatnego z zawodowym decydują o podziale kultur na relacyjne (np. w krajach afrykańskich, azjatyckich, krajach arabskich, krajach latynoamerykańskich) i zadaniowe (w krajach Ameryki Płn., skandynawskich i tych o korzeniach germańskich). Te pierwsze zawsze na honorowym miejscu będą stawiać człowieka, a te drugie mają tendencję do skupiania się bardziej na rezultacie i do powściągliwości w dzieleniu się z klientem informacjami z życia osobistego. Afrykanie wręcz przeciwnie – sami dużo dają z siebie i tego samego oczekują od innych, co nas, nieprzywykłych do pytań o sprawy prywatne podczas negocjacji, może dziwić.

Dlatego, gdy mamy na uwadze nasz konkretny cel biznesowy, nie możemy się ograniczać wyłącznie do perspektywy biznesowej. Osiągnąć rezultaty można jedynie przez zaangażowanie w relację z drugą stroną całego siebie.

¹⁸⁾ Dane dotyczące liczby użytkowników Facebooka z podziałem na kraje afrykańskie znajdują się w rozdziale 2.



14. ZŁOTE ZASADY KOMUNIKACJI I NEGOCJACJI Z PARTNEREM AFRYKAŃSKIM

Czasy, w którym przekonywało się do swojego produktu z punktu widzenia producenta, dawno minęły. Warunkiem rozwoju na dużą skalę są najnowsze schematy sprzedaży oparte na badaniach opinii klienta. Największe firmy na polskim rynku zaczęły poznawać tajniki neurolingwistyki, tak aby ich komunikacja sprzedażowa odpowiadała potrzebom i oczekiwaniom konsumentów dotyczącym produktu. Do zastosowania takiego podejścia na rynkach zagranicznych konieczna jest choćby minimalna wiedza o historii, religii, filozofii i sztuce danego kraju lub regionu. To w nich są zakodowane symbole komunikacyjne.

Zgodnie z jednym z pięciu klasycznych modeli komunikacyjnych SMCR¹⁹ elementami składowymi procesu komunikacji są:

nadawca (source) → przekaz (message) → kanał informacyjny (channel) → odbiorca (receiver)

Aby nie doszło do zniekształceń informacyjnych przy dekodowaniu przekazu, nadawca i odbiorca powinni mieć zbliżony poziom kompetencji społecznych i kulturowych. Dopiero wtedy obie strony będą mogły się właściwie zrozumieć.

Łatwo więc sobie wyobrazić, na jakie trudności w komunikacji mogą się natknąć osoby prowadzące biznes poza Europą. Nie dość, że komunikacja odbywa się tam w obcym języku – często przez tłumacza, który może dodatkowo zniekształcić przekaz podczas przekazywania komunikatu – to w dodatku porozumieć się trzeba z osobą, która wychowywała się w zupełnie innym środowisku i przywykła do odmiennego postrzegania świata. Jak poradzić sobie w tej sytuacji? Przede wszystkim przestrzegać zasady kontekstu wypowiedzi.

Komunikacja nisko- i wysokokontekstowa

Kultury afrykańskie kształtowały się przez stulecia jako kultury tzw. oralne, czyli oparte na słowie mówionym. Przed wprowadzeniem zapisu języków etnicznych dominowała komunikacja ustna. W krajach Afryki Zachodniej wysoką pozycję społeczną zajmowali grioci, czyli opowiadacze, pieśniarze, historycy i strażnicy lokalnych tradycji. Pełnili oni w małych wspólnotach funkcję dyplomatów rozstrzygających spory i łagodzących zatargi między zwaśnionymi stronami. W takim ustnym przekazie ogromne znaczenie ma kontekst – to, kto mówi, jak mówi i w jakich okolicznościach.

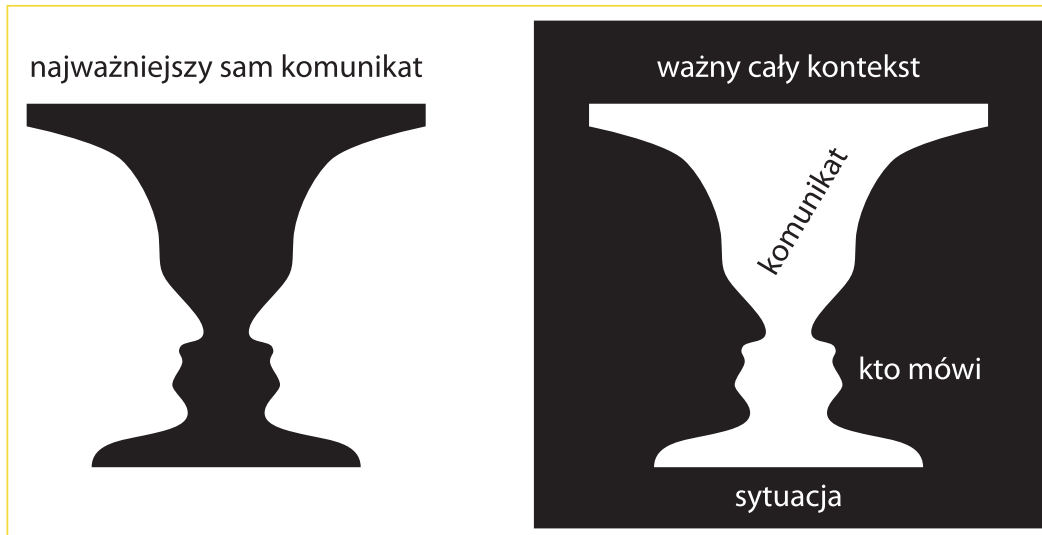
Na stronie obok → **Wyk. 7.** po lewej stronie został przedstawiony schemat charakterystyczny dla kręgu kultur nastawionych na przekazanie treści komunikatu.

Polak prowadzący rozmowy handlowe z afrykańskim partnerem skupia się zazwyczaj na przekazaniu swoich informacji: o towarze, o jego jakości, o terminach dostawy, o cenie. Strona afrykańska słucha i poza słowem „widzi” wiele innych komunikatów: postawę (otwartą lub zamkniętą), wyraz twarzy (surowy albo łagodny), ton głosu, nastawienie do rozmówcy (czysto biznesowe czy serdeczne). Te dodatkowe sygnały wpływają na kształtowanie się stosunku do obcokrajowca i chęć dalszej współpracy. Takie postrzeganie reprezentuje rysunek po prawej (→ **Wyk. 7.**).

Dlatego polskim przedsiębiorcom przed przystąpieniem do omawiania warunków dostawy towaru zaleca się przejście krótkiego treningu międzykulturowego. Gdy gra toczy się o wysokie stawki, nietrudno jest iść w zaparte ku naszym celom rozmowy. Do tego dochodzą trudne warunki klimatyczne, infrastrukturalne czy choćby odmienny akcent naszego partnera biznesowego, co po pewnym czasie zaczyna drażnić, bo utrudnia porozumiewanie się.

¹⁹⁾ D. Berlo (1960), *Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*, Holt, Rinehart, Winston, New York.

→ **Wyk. 7.** Wizualne przedstawienie komunikacji nisko- i wysokokontekstowej.



Źródło: A. Kawalska, D. Cieślukowska (2014), „Komunikacja międzykulturowa”, Multi Trening 2, Fundacja Ocalenie, Warszawa.

Wówczas należy dać sobie więcej czasu na wsłuchanie się w kontekst sytuacyjny, w jakim nasz kontrahent funkcjonuje. Obserwować, wyciągać wnioski, pytać – to złote zasady ułatwiające komunikację, której celem jest zysk obu stron. Bo tylko tak możemy planować długofalowe działania zapewniające rozwój naszych interesów.

→ Negocjacje w kulturach protransakcyjnych i propartnerskich

Ludzie niezależnie od tego, z jakiej kultury się wywodzą, przybierają różne postawy w zależności od sytuacji. Nie bez powodu jednak badacze relacji międzykulturowych wprowadzili rozróżnienie na kraje, w których większą wagę przywiązuje się do osiągnięcia celów przy jak najniższym wysiłku, oraz na kraje, w których sukces transakcji buduje się na relacjach partnerskich obu stron. Dlatego tak ważne jest to, na ile jesteśmy otwarci na kontrahenta afrykańskiego, a na ile zależy nam po prostu na sprzedaniu swoich towarów z zyskiem.

Wielu Europejczyków udających się do Afryki w celach handlowych umawia się z partnerem biznesowym w restauracji, hotelowym foyer czy też w pobliskim barze. Relacja, która się wytworzy między biznesmenami na tym neutralnym terenie, pozostanie neutralna. I to najczęściej nas zadowala – prosto i do celu. Nie tego jednak oczekuje przedsiębiorca nigeryjski czy kenijski. Dla niego bardzo istotne jest bliższe poznanie się, poznanie naszej sytuacji życiowej, naszych doświadczeń i kontaktów. Dlatego często się zdarza, że Afrykańczycy zapraszają potencjalnych kontrahentów do swoich domów, przedstawiają ich członkom rodziny lub też pytają ich o współmałżonka, dzieci i przyjaciół. Nie jest to wścibskość, ale tworzenie przestrzeni do budowania partnerskiej relacji.

Dobrze jest więc być przygotowanym na tego typu spotkania i warto zawsze mieć przy sobie kilka symbolicznych upominków dla samego kontrahenta i jego bliskich. Nie chodzi tu o przekupstwo, bo obdarowanie strony afrykańskiej pamiątką z Polski będzie stanowiło raczej wyraz dbałości o przedstawienie kontrahentowi nie tylko reprezentowanej przez nas firmy, lecz także naszego kraju.

Tak jak już wspomniano, mieszkańcy Afryki są nastawieni na działanie wspólnotowe, nie tylko na indywidualny, egoistyczny sukces. Wielu Afrykanów i Afrykanek, którym udało się zrobić karierę, chce się potem dzielić tą radością. Mówią oni: „mam obowiązek oddać społeczeństwu to, co we mnie zainwestowało”. My też możemy okazać się hojni i poświęcić więcej uwagi osobie, a nie tylko dobiciu targu i dopełnieniu kontraktu.



15. REKRUTACJA I ZARZĄDZANIE LOKALNYM PERSONELEM

Historia – przytoczona w rozdziale 12 – na temat wielokrotnego zwalniania się pracowników w Kenii w celu udawania się na pogrzeb wciąż tego samego członka rodziny, humorystycznie wprowadziła już nas w klimat zarządzania personelem afrykańskim. Właścicielka pewnej firmy nigeryjsko-polskiej powiedziała nawet: „trzeba wymodlić sobie dobrego pracownika”. Każdy przedsiębiorca wie, że ludzie to najważniejszy czynnik w działaniach firmy. Możemy zapewnić im najlepszy sprzęt, świetne procedury, wysokie wynagrodzenie, ale aby pozyskać ich lojalność, potrzeba wspólnego zaufania, autorytetu opartego na wiedzy i doświadczeniu oraz zapewnienia pracownikom możliwości zaspokajania ich własnych potrzeb przez wykonywanie obowiązków zawodowych. Są to uniwersalne zasady, do których należy dodać kontekst relacji międzykulturowych, gdy mowa o prowadzeniu biznesu międzynarodowego.

- ➔ Ceremonialność zachowań i podkreślanie hierarchii społeczno-zawodowej są niezwykle istotne w zarządzaniu afrykańską kadrą pracowniczą

*Źródło: fot. K. A. Nawrot,
Duala, Kamerun, zbiory prywatne*



W przypadku krajów afrykańskich dochodzi jeszcze jeden bardzo istotny czynnik, a mianowicie: dziedzictwo postkolonialne i dwuznaczny stosunek do białego człowieka. Polacy – mimo że nigdy nie byli obarczeni ciężarem kolonialnych stosunków z Afryką, co niezmiennie wpływa na nasz dobry wizerunek na tym kontynencie – muszą się liczyć z czynnikiem rasowym. Choć jest to temat kontrowersyjny w naszej europejskiej narracji politycznej, wciąż odgrywa on istotną rolę w relacjach interpersonalnych zabarwionych wielokulturowością w niezwykle zróżnicowanych etnicznie krajach afrykańskich.

Polski inwestor musi więc balansować między brakiem zaufania swoich lokalnych pracowników wynikającym z faktu „bycia obcym”, a nadmiernym podziwem, z jakim może się spotkać ze strony afrykańskiego personelu, w którym jest żywy

mniej lub bardziej nieświadomy kult jasnej karnacji. Relacje te będą się różniły od tych, które opisywaliśmy w poprzednich rozdziałach, gdy wskazywaliśmy na propartnerski charakter kontaktów z kontrahentem. Gdy stajemy w roli szefa fabryki lub właściciela firmy handlowej z lokalnym oddziałem, musimy się trzymać zasad, które sprawdzają się na miejscu.

Ceremonialność

Trzeba przyznać, że Afrykanie przywiązują dużą wagę do ceremonialności zachowań, a im wyżej postawiona osoba, tym większe są wobec niej oczekiwania i nadzieje, że swoim zachowaniem potwierdzi ona status „człowieka sukcesu”.

Inwestor z Polski, który podjeżdża pod biuro lokalnym transportem miejskim, może być traktowany jako niepoważny szef. Od osób dobrze sytuowanych oczekuje się, że będą one posiadały samochód cenionej marki, prowadzony przez prywatnego szofera.

Gdy więc zdecydujesz się przeprowadzić rekrutację do swojej firmy, w tym dniu zadбай o swój wygląd i wszelkie atrybuty, które będą w oczach Twoich potencjalnych pracowników świadczyć o prestiżu ich przyszłego przełożonego. Nie zachęcamy do budowania wokół siebie sztucznej otoczki luksusu, ale jeśli w upalny dzień przyjdziemy na rozmowy rekrutacyjne w sandałach i letniej koszuli, możemy zostać potraktowani z nieufnością. Strój w kulturach afrykańskich odgrywa niezwykle ważną rolę, więc nie zdziw się, jeśli pod Twoimi drzwiami ustawi się kolejka kandydatów w ciemnych wielowarstwowych garniturach mimo słonecznego dnia.

Nie proponuj swoim pracownikom skrócenia dystansu przez przejście na ty. To pomaga w Europie, ale w Afryce narusza poczucie godności jednej ze stron. Są na pewno wyjątki, ale zawsze na wszelki wypadek lepiej jest zachować formalny charakter relacji i stosować formy „panie”, „pani”, „panno” z nazwiskiem osoby, do której się zwracamy.

Hierarchiczność

Kwestia hierarchiczności, zasygnalizowana już w rozdziale 13, odgrywa niezwykle istotną rolę w kształtowaniu relacji międzyludzkich w Afryce.

Dlatego w zarządzaniu lokalną kadrą warto uwzględniać niewidzialną drabinę społeczną, na której szczycie znajduje się osoba najstarsza, zajmująca wysokie stanowisko zawodowe i/lub społeczne, żonata lub zamężna, ale najczęściej płci męskiej. Ma to ogromne znaczenie dla zachowania synergii pracy zespołowej. Należy uważać, kogo przy kim nagradza się pochwałą, czy kierownicy działów nie są młodsi od swoich podwładnych o podobnych kompetencjach lub czy niezamężna kobieta nie będzie musiała decydować o zadaniach starszej od siebie pracownicy mającej dzieci, jeśli obie charakteryzują się zbliżonym poziomem wykształcenia.

Afrykańskie work-life balance

W afrykańskiej firmie jest jak w afrykańskiej rodzinie. Właściciel traktowany jest niczym ojciec, który ma zapewnić nie tylko pensję, ale i wszystkie inne świadczenia. Potrzeby pracowników często przerastają naszą europejską wyobraźnię. Wyzwania z jakimi boryka się pracownik w domu, czyli brak regularnego źródła energii, brak bieżącej wody, powoduje, że traktuje on biuro jak miejsce, gdzie może załatwić czynności, jakich nie było mu dane zaspokoić w domu – podgrzać śniadanie, dokończyć poranną toaletę, naładować prywatny sprzęt. Jego efektywność zależy więc od tego na ile miejsce przeznaczone do wykonywania służbowych obowiązków, będzie sprzyjało mu w uzupełnianiu bardzo szeroko pojętych braków materialnych.

Szczególnie, jeśli pracodawca pochodzi z Europy, która kojarzona jest z idealnym Eldorado, oczekiwania podwładnych wobec szefa będą nieustannie oscylowały między prostą zależnością a postawą roszczeniową.



Także inna niż w Europie, jest tam pozycja pracującej kobiety, która stara się bardzo płynnie łączyć pracę z opieką nad dziećmi. Przyprowadzanie potomstwa do biura zdarza się o wiele częściej niż miało to miejsce w polskich przedsiębiorstwach do lat 90-tych XX wieku. Afrykańscy pracodawcy wychodzą naprzeciw temu zjawisku decydując się wyodrębnić pokoje przeznaczone dla matek z niemowlętami, którymi opiekuje się członek rodziny lub niania, po to aby karmiąca matka miała bliski kontakt z niesamodzielnym dzieckiem.

W krajach, w których dominuje islam, ważne jest aby pomyśleć o przestrzeni do modlitwy, którą muzułmańscy pracownicy są zobowiązani odmawiać pięć razy w ciągu dnia, z czego dwie przypadają na okres godzin spędzanych w zakładzie pracy.

W zarządzaniu afrykańskim personelem potrzeba więc wiele cierpliwości, elastyczności oraz zagłębienia się i zrozumienia lokalnych uwarunkowań, zarówno tych materialnych, jak i emocjonalnych. Jednym z nich jest głęboka potrzeba unikania konfliktów przez mieszkańców Afryki. To przysparza niejednokrotnie problemów z egzekwowaniem od podwładnych jasnych odpowiedzi. Pracownik przyzwyczajony do hierarchicznego stylu zarządzania, nie sprzeciwi się przełożonemu wprost, nawet jeśli się nie zgadza z szefem. Będzie unikał konfrontacji. W badaniach zaprezentowanych przez amerykańską specjalistkę od komunikacji międzykulturowej²⁰, potrzeba ta została przedstawiona na przykładzie dwóch afrykańskich krajów - Ghana i Kenii. Zostały one zaliczone do kultur, w których negatywnej informacji zwrotnej nie udziela się wprost. To w codziennej komunikacji może przysparzać wiele nieporozumień a także podejrzeń kierowanych pod adresem swoich lokalnych pracowników, np. o bycie fałszywymi lub niesłownymi. Przykładowo młody podwładny, zapytany przez szefa czy jutro wykona określone czynności, odpowie że tak, bo nie wypada mu odmówić. Natomiast z tyłu głowy ma świadomość, że akurat jutro ma inne zobowiązania rodzinne. Przełożony następnego dnia pracy, dzwoniąc do podwładnego, z pewnością usłyszy „tak szefie, zaraz będę”. Pracownik będzie robił wszystko, aby wywiązać się z danego szefowi słowa, a jednocześnie będzie się starał wypełnić bieżące czynności, w które został zaangażowany przez rodzinę.

Co w takiej sytuacji robić? Przede wszystkim budować zaufanie, od samego początku współpracy z lokalnym zespołem. Nie jest to łatwe, kiedy ważnym z zaleceń jest jednocześnie utrzymywanie pozycji wodza, na którym wszyscy mogą polegać, oddając mu respekt i należyty dystans. W takich okolicznościach niezbędne jest posiadanie zaufanego jednego pracownika, który pełniłby rolę pośrednika – przedstawiciela swoich kolegów i mediatora pracodawcy. Posiadanie wysokich kompetencji miękkich w zarządzaniu afrykańskim personelem jest niezbędne, aby odnieść sukces na tamtym rynku. Na szczęście to można wyćwiczyć podczas szkoleń i warsztatów międzykulturowych, jeszcze przed wyjazdem do Afryki.

Skąd pozyskać personel?

Uważnego czytelnika nie zdziwi pewnie rada, którą autorki tego przewodnika niejednokrotnie już przywoływały, a mianowicie: szukaj w kręgu znajomych swojego sprawdzonego lokalnego partnera. Nie zachęcamy do nepotyzmu, ale jeśli wziąć pod uwagę, jak silne są w Afryce tożsamości etniczne i rodzinne, to gdy w zespole znajdą się osoby już się znające i „grające do jednej bramki”, będą one mniej chętne do stosowania nadużyć w celu wyprowadzenia dóbr firmowych do własnych domów. Szczególnie dotyczy to niewykształconej kadry i pracowników fizycznych.

Jeśli potrzebujemy osoby na wyższe stanowisko, np. menadżerskie, warto się skontaktować z jednostkami reprezentującymi sektor pozarządowy. W tym celu należy znaleźć działające w krajach afrykańskich organizacje, przygotowujące do pracy młodych zdolnych i wykształconych ludzi, którzy stawiają pierwsze kroki właśnie w strukturach fundacji.

²⁰⁾ E. Meyer (2015), *The Culture Map. Decoding How People Think, Lead and Get Things Done Across Culture*, New York.

16. ORGANIZACJA CZASU I PRACY W WARUNKACH AFRYKAŃSKICH

Gdy decydujemy się na działania biznesowe w krajach afrykańskich, powinniśmy przyjąć optykę lokalną, w tym przede wszystkim inną perspektywę czasową. I nie chodzi tu o kierowanie się kontrowersyjnym porzekadłem: „wy [Europejczycy] macie zegarki, a my [Afrykanie] mamy czas”, ale o branie pod uwagę warunków, w jakich funkcjonują nasi lokalni partnerzy biznesowi. To, co nas łączy w kwestii czasu z Afryką, to w wielu przypadkach, lokalizacja krajów europejskich i afrykańskich na wspólnych długościach geograficznych, dzięki czemu znajdujemy się w podobnych strefach czasowych, co obrazuje poniższa mapa.

→ Rys. 14. Mapa stref czasowych Europy i Afryki



Na mapie oznaczenia określają strefy czasowe według tzw. czasu zimowego, nie uwzględnia ona zmian, jakie wprowadza czas letni, mający oszczędzać światło dzienne. Komisja Europejska opracowała ustawę, zgodnie z którą ma zostać zniesiony obowiązek przestawiania zegarków na wiosnę i jesień. Jeśli Polska wybierze pozostawanie w strefie czasu zimowego, to tym bardziej zbliży nas to do rytmu dnia części krajów położonych w Afryce Północnej, Zachodniej, Środkowej i Południowej.

Źródło: Time Zone Calculator



Mimo tych wspólnych przestrzeni, przed rozpoczęciem kompletowania dokumentów potrzebnych do wyjazdu na sąsiedzki kontynent, należy uwzględnić w kalendarzu miejscowe struktury dyktujące rytm życia w wybranych krajach.

Święta i festiwale

Na początku warto sprawdzić, czy w okresie naszej obecności w danym państwie nie będą się odbywały lokalne święta religijne, takie jak np. zakończenie ramadanu czy lokalne festiwale związane z historią lub mitologią konkretnego obszaru. Gdy myślimy o wyjeździe na drugą półkulę, powinniśmy się liczyć z odwróconymi porami roku. W RPA, gdzie występuje klimat podzwrotnikowy, w trakcie europejskiej zimy będzie okres letnich wakacji. A wiadomo, że takie miesiące sprzyjają wyjazdom lokalnej ludności ze stałego miejsca zamieszkania. W krajach muzułmańskich lub tam, gdzie islam jest jedną z dominujących religii (w Maroku, Algierii, Tunezji, Gwinei, Burkina Faso czy też Senegal), piątki są traktowane tak jak w Polsce niedziele, zatem umawianie spotkań na koniec tygodnia może się okazać bezużyteczne.



- ➔ Przed wyjazdem w misję handlową warto skonsultować ze specjalistami danego kraju występowanie lokalnych świąt, podczas których zawieszane są wszelkie działania biznesowe

*Źródło: fot. M. Bakalarska,
Calabar, Nigeria, zbiory prywatne*

Pory roku

Ze względu na ogromny obszar kontynentu każdy jego region znajduje się w innej strefie klimatycznej. Powinniśmy się więc upewnić, czy w czasie naszej misji handlowej będzie dominowała pora sucha, sprzyjająca wizycie, czy też pora deszczowa, podczas której występują większe ryzyko zachorowań na malarię oraz mniejsze szanse na dotarcie drogą lądową do wybranych miejsc – ze względu na nieprzejezdną nieutwardzonych dróg krajowych, o czym przekonał się już niejeden polski przedsiębiorca, czekając bezużytecznie w hotelu na stabilizację pogody. Istotne jest więc niebagatelizowanie tych dodatkowych kwestii i wszechstronne przygotowanie się.

Infrastruktura

Z pewnością nieraz słyszeliśmy zdanie o braku punktualności Afrykanów. Jest to opinia wypracowana na podstawie obserwacji, to fakt, ale warto wiedzieć, jakie są przyczyny spóźnień na spotkania, opóźnień w dostawie towaru itd. Niezwykle istotnym czynnikiem jest słaba infrastruktura w większości afrykańskich miast i na terenach niezurbanizowanych. Brak regularnych dostaw prądu, brak bieżącej wody czy korki wpływają na nieprzewidywalność działań, mimo że są one wcześniej planowane²¹.

Te czynniki, a także kwestie polityczno-ekonomiczne, są określane przez afrykańskich biznesmenów jako *risk acceptance criteria*, czyli kryteria akceptacji ryzyka.

Różnie rozumiana punktualność

Ze względu na liczne utrudnienia w codziennym funkcjonowaniu mieszkańcy Afryki (nie tylko rdzenni Afrykanie, lecz także osoby z innych kontynentów, rezydujące lub mieszkające w krajach afrykańskich) zakładają większy margines bycia na czas i dopełniania terminów. Dlatego trzeba się liczyć z dwugodzinnym „poślizgiem” przy organizacji spotkań i ważnych wydarzeń. Funkcjonowanie w trudnych warunkach środowiskowych uelastycznia percepcję człowieka i nie ma to nic wspólnego z mentalnością, na którą aż nazbyt często powołują się osoby spoza afrykańskiego kręgu kulturowego.

Wielozadaniowość kontrahentów

Tam, gdzie planowanie napotyka wyzwania, na które nie ma się wpływu, łatwiej o wypracowanie kreatywnych rozwiązań. W krajach afrykańskich jedną z metod pokonywania takich utrudnień jest styl działań symultanicznych, zwany przez badaczy tematu czasem polichronicznym²². Afrykanie także wyznają zachodnią zasadę „czas to pieniądz”. Dlatego gdy nie zarabiają w swojej oficjalnej pracy, równolegle podejmują się innych czynności, pozwalających im ten czas efektywnie spożytkować. Dla osób pochodzących z krajów, w których porządek linearny jest konieczny do uporządkowania spraw zawodowych, takie wielozadaniowe podejście może się wydawać chaotyczne. Dlatego nietrudno o wyciąganie pochopnych wniosków i formułowanie stereotypów na temat stylów postępowania odmiennych od naszych.

Na koniec dobra rada,

która początkowo budzi w przedsiębiorcach opór; nastawionych na szybki zysk, ale po jakimś czasie prowadzenia biznesowych działań w Afryce zaczyna być przez nich traktowana ze zrozumieniem.

Jeśli prowadzisz operacje handlowe w krajach afrykańskich, zarezerwuj swój czas na:

- spotkania z dodatkowymi osobami, które będą się pojawiać podczas działań operacyjnych,
- rozmowy i spotkania zupełnie niezwiązane z biznesem,
- kupowanie prezentów i wizyty w prywatnych domach.

Pamiętaj, że nie robisz biznesu z jedną osobą. Twój czas i Twoje pieniądze zostaną pożytkowane na sieć kontaktów, dzięki którym Twój partner handlowy będzie funkcjonował, a Twój interes będzie miał szansę na realizację.

Dlatego warto uświadomić sobie i stale o tym przypominać, że lokalna racjonalność, którą kierują się afrykańscy partnerzy handlowi, wcale nie musi się pokrywać z logiką, do jakiej przywykł nasz europejski umysł – wykształcony na logice starożytnych Greków i filozofów epoki oświecenia. Na tym polega empatia międzykulturowa, bez której trudno o długofalowe sukcesy biznesowe na rynkach pozaeuropejskich.

²¹⁾ Teza zaprezentowana w: M. Bakalarska (2013), „Ukryte struktury czasu. Kultura, praca i czas w Afryce Subsaharyjskiej” [niepublikowana praca doktorska], IFiS PAN, Warszawa.

²²⁾ E.T. Hall (1966), *The Hidden Dimension*, Doubleday, New York.



WNIOSKI



Afrykę pod względem potencjału gospodarczego oraz możliwości rozwojowych należy uznać za rynek dynamiczny, z olbrzymim potencjałem, ale i wieloma wyzwaniami. Wiążą się one z problemem ubóstwa, niskim poziomem rozwoju społecznego, znacznymi nierównościami w podziale bogactw oraz barierami infrastrukturalnymi i instytucjonalnymi. Dodatkową przeszkodą w prowadzeniu biznesu jest też niestabilność polityczna i gospodarcza. Aby znać trendy i ryzyka istotne dla bezpieczeństwa inwestycji, np. zmiany władzy państwowej, wystąpienia kryzysów i napięć w poszczególnych regionach, warto sięgać do aktualnych analiz publikowanych np. przez Polski Instytut Spraw Międzynarodowych (PISM).

Warto jednak patrzeć na ten kontynent perspektywnie, tak jak to robią byłe mocarstwa kolonialne. „Gdy Theresa May tańczyła w Afryce, aby pokazać odwiedzanym krajom swoją przychylność, głowa rządu drugiego mocarstwa europejskiego – Angela Merkel – również składała wizyty na tym kontynencie. O czymś to świadczy. My – Polacy – nie możemy już dłużej lekceważyć potencjału naszych afrykańskich sąsiadów” – apeluje Philip Mibenge, prezes Polsko-Afrykańskiej Izby Przemysłowo-Handlowej.

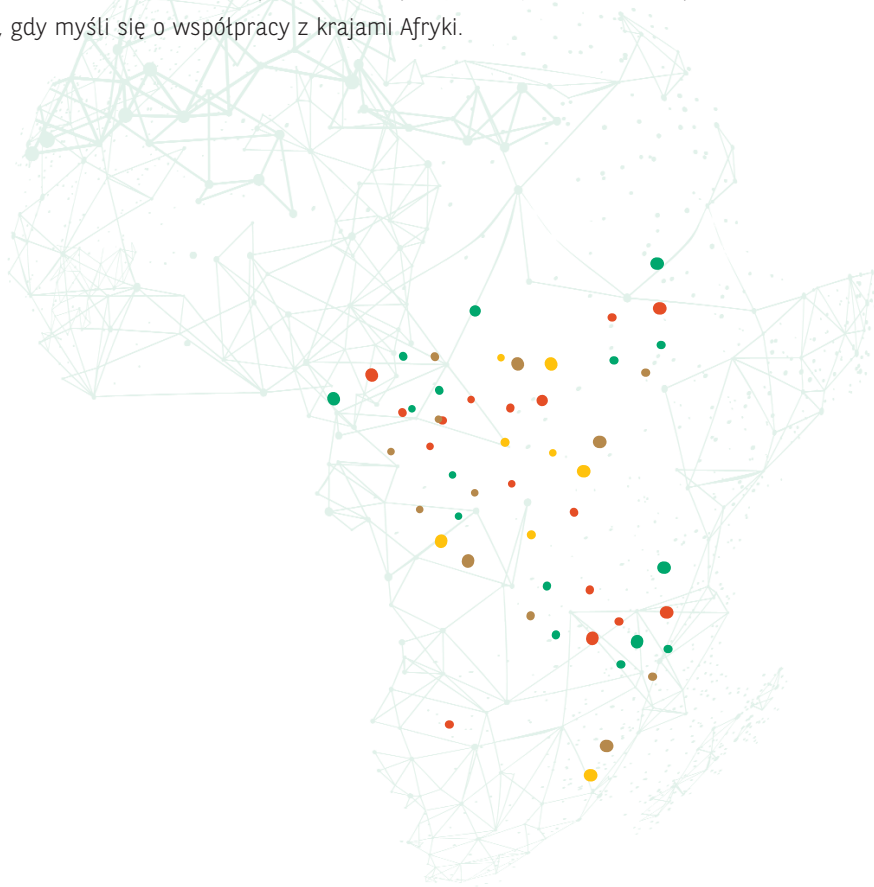
Warto zauważyć, że w Afryce zachodzą powolne, ale wyraźne zmiany w zakresie współpracy sektora rządowego z prywatnym. Dotychczas administracja publiczna w wielu państwach afrykańskich działała na rzecz firm wydobywczych. W rezultacie wystąpił paradoks, zwany *commodity curse*, polegający na tym, że odkrywanie zasobów mineralnych przyczyniało się do wzrostu problemów społecznych w tym regionie. Dziś afrykańscy przedsiębiorcy mówią o zmianie sytuacji. Rośnie liczba lokalnych i zagranicznych inwestorów, którzy lokują kapitał m.in. w sektorach rolnym, chemicznym i informatycznym. Coraz liczniejsi przedsiębiorcy związani z tymi branżami kładą też nacisk na edukację. Dzięki temu także administracja publiczna czuje presję ze strony obywateli, by więcej inwestować w sektor edukacyjny. Szkolenia biznesowe i naukowe stają się w Afryce najbardziej pożądanym produktem. Polska ze swoim bogatym doświadczeniem związanym ze szkoleniami zawodowymi mogłaby zagospodarować tę niszę.

Należy także podkreślić, że budowanie i rozwijanie współpracy z afrykańskimi partnerami wymaga poświęcenia stosunkowo dużo czasu na pielęgnowanie relacji międzyludzkich. Do każdego ze spotkanych afrykańskich negocjatorów zawsze trzeba podchodzić z wielką dozą szacunku, ponieważ niezależnie od ich statusu biznesowego mogą mieć oni – jako osoby już przez nas poznane – duży wpływ na nasz wizerunek w oczach afrykańskich przedsiębiorców. Należy także pamiętać, by w interesach i negocjacjach z Afrykańczykami traktować ich jak równych sobie, ważnych partnerów – przyjaciół. Nigdy nie można dopuścić, by poczuł się jak narzędzie, służące jedynie do przeprowadzania ważnych rozmów i podpisywania kontraktów. W Afryce to nie firmy, lecz ludzie robią interesy, dlatego należy tam – znacznie bardziej niż w naszym społeczeństwie – dbać o relacje międzyludzkie. To kapitał społeczny, a nie finansowy zbuduje w Afryce naszą pozycję biznesową i zdecyduje o naszym sukcesie.



„Operacje handlowe można ubezpieczyć czy skredytować, ponieważ w codziennych działaniach biznesowych bardzo zwracamy uwagę na opłacalność, wiarygodność, efektywność, zwrot z inwestycji – wszystko, co związane z danymi finansowymi potwierdzającymi wiarygodność kontrahenta. Jednak czy to wystarczy? Poznanie specyfiki kulturowej kraju, do którego się wyjeżdża, to kwestia, której przedsiębiorcy poświęcają za mało uwagi. A nierzadko to właśnie ten obszar decyduje o powodzeniu lub niepowodzeniu przedsięwzięcia. Wielokrotnie to w tej sferze należy szukać przyczyn trudności i wyzwań. Nie da się wykupić polisy ubezpieczeniowej na różnice kulturowe. Trzeba o nich wiedzieć i je rozumieć, co pozwoli unikać nieporozumień w kontaktach zagranicznych” – zauważa Robert Antczak, dyrektor zarządzający BNP Paribas Bank Polska S.A., jeden z dwóch głównych pomysłodawców Programu Handlu Zagranicznego.

Należy mieć świadomość swoich korzeni kulturowych, ale też unikać postawy europocentrycznej, nie mierzyć działań i zachowań partnerów biznesowych z innego zakątka świata swoją miarą. Dlatego w wyborze kierunku ekspansji – zamiast kierować się przypadkiem lub wyznaczać kraj docelowy po spojrzeniu na mapę – warto poświęcić dodatkowy czas na zasięgnięcie rady u specjalistów i poznanie szczegółów dotyczących regionu, w którym planujemy działania handlowo-inwestycyjne. Gruntowne przygotowanie pozwoli zaoszczędzić czas i pieniądze, a przede wszystkim będzie podstawą długofalowych działań, na które warto postawić, gdy myśli się o współpracy z krajami Afryki.



BIBLIOGRAFIA

2013 Ibrahim Forum Facts & Figures. *Africa Ahead: The Next 50 Years* (2013), Addis Ababa.

Africa's Pulse. An Analysis of Issues Shaping Africa's Economic Future (2018), Vol. 17.

A New Global Partnership: Eradicate Poverty and Transform Economies through Sustainable Development. The Report of the High-Level Panel of Eminent Persons on the Post-2015 Development Agenda (2013), New York.

Bakalarska M. (2010), *Kategoria czasu w komunikacji międzykulturowej. Mity i fakty wokół pojęcia „African time”*, „Podteksty”, nr 4.

Bakalarska M. (2011), *Religia i czas we współczesnej Afryce. Przykład Jorubów*, „Afryka” nr 34.

Bakalarska M. (2013), *Ukryte struktury czasu. Kultura, praca i czas w Afryce Subsaharyjskiej*, [niepublikowana praca doktorska], IFiS PAN, Warszawa.

Bakalarska M. (2014), *Wpływ nowych orientacji temporalnych na rozwój społeczno-ekonomiczny w południowej Nigerii*, [w:] Łapott J., Tobota M. (red.) *Ex Africa semper aliquid novi*, t. 2, Żory.

Bakalarska M. (2015), *Kierunki rozwoju nigeryjskiej metropolii Lagos w pierwszych dekadach XXI wieku – szanse i zagrożenia*, [w:] Kleer J., Strzelecki Z. (red.) „Megamiasta przyszłości szansa czy zagrożenie rozwoju”, Warszawa.

Bennett M.J. (1998), *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*, Boston–London.

Bennis W., Goleman D., O'Toole J. (2009), *Przejrzystość w biznesie. Szczerość. Zaufanie. Jasne zasady*, Witkowska M. (tłum.), Warszawa.

Berlo D. (1960), *Process of Communication: An Introduction to Theory and Practice*, Holt, Rinehart, Winston, New York.

Blimpo M.P., Cosgrove-Davies M. (2018), *Scaling Up Electricity Access in Sub-Saharan Africa: Understanding the Impact and Demand Constraints*, Washington.

Boguszewski R. (2014), *Zaufanie w relacjach międzyludzkich*, Warszawa, „Komunikat z Badań CBOS”, nr 29.

Budzanowska-Drzewiecka M., Marcinkowski A.S., Motyl-Adamczyk A. (2016), *Różnice kulturowe w komunikacji biznesowej*, Kraków.

Business in Rwanda. Africa's Singapore? (2012), „The Economist” [online, dostęp: 5.09.2018].
Dostępny w internecie: <www.economist.com/node/21548263>.

Chironga M., De Grandis H., Zouaoui Y. (2017), *Mobile financial services in Africa: Winning the battle for the customer* [online, dostęp: 24.09.2018]. Dostępny w internecie:
<www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/mobile-financial-services-in-africa-winning-the-battle-for-the-customer>.

Copeland M.J., Schuster C.P. (2007), *Global Business Practices: Adapting for Success*, [b.m.].



Daily chart. The bank of SMS (2012), „The Economist” [online, dostęp: 24.09.2018].

Dostępny w internecie: <www.economist.com/graphic-detail/2012/04/24/the-bank-of-sms>.

Dahir A.L. (2017), Uber's four-year journey through Africa's fast-growing cities has been bumpy, but disruptive, Quartz Africa [online], 30.09.2017, [dostęp 28.10.2018]. Dostępny w internecie <<https://qz.com/africa/1090738/uber-is-marking-four-years-in-africa/>>.

Doing Business 2018. Reforming to Create Jobs (2018), Washington. Bennet M. (1998).

Doing Business in The East African Community 2013. Smarter Regulations for Small and Medium-Size Enterprises (2013), Washington.

Faggian A., McCann P. (2016), *Human capital flows and regional knowledge assets: a simultaneous equation approach*, „Oxford Economic Papers”, Vol. 58(3).

Gaczek W.M., Komorowski J.W. (2005), *Kapitał ludzki i społeczny regionu jako element rozwoju gospodarki opartej na wiedzy*, „Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu”, nr 57, *Innowacje w rozwoju regionu*.

Gekonge C.O. (2014), *Emerging Business Opportunities in Africa: Market Entry, Competitive Strategy, and the Promotion of Foreign Direct Investments: Market Entry, Competitive Strategy, and the Promotion of Foreign Direct Investments*, [b.m.].

Godwin P. (2001), *Rezerwat bez granic*, „National Geographic”, nr 10 (25).

Gold T., Guthrie D., Wank D. (red.), (2002), *Social Connections in China: Institutions, Culture and the Changing Nature of Guanxi*, Cambridge, „Structural Analysis in the Social Sciences”.

Groch J., Mydel R. (red.), (1998), *Afryka*, Kraków.

Greenberg J. H. (1963), *The Languages of Africa*, Bloomington

Grudzewski W.M. i in. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Kraków.

Hall E.T. (1966), *The Hidden Dimension*, Doubleday, New York.

Hall E.T. (1976), *Beyond Culture*, New York.

Henning-Thurau T., Klee A. (1997), *The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development*, „Psychology & Marketing”, Vol. 14(8).

Hosmer L.T. (1995), *Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics*, „The Academy of Management Review”, Vol. 20(2).

Kawalska A., Cieślak D. (2014), *Komunikacja międzykulturowa. Multi Trening 2*, Warszawa.

Klapper L., Popovic A. (2018), Five ways Nigeria can realize mobile technology's potential for the unbanked, The World Bank [online], 29.06.2018 [dostęp: 27.10.2018]. Dostępny w internecie: <<http://blogs.worldbank.org/african-five-ways-nigeria-can-realize-mobile-technologys-potential-for-the-unbanked>>.

Kopiński D., Polus A., Tycholiz W. (2015), *Unpacking the African consumer: spending patterns and investment opportunities*, CEED Institute, Warsaw.

Kopiński D., Polus A., Tycholiz W. (2017), *Afryka wielu prędkości. Analiza 10 kluczowych procesów i rekomendacje dla przedsiębiorców*, PCSA, Wrocław.

- Kuc B.R. (2008), *Strategiczne wymiary doskonałości w zarządzaniu* [w:] Kowalczewski W. (red.), *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, Warszawa.
- Lago A. (2014), *Doing Business In Sub-Saharan Africa: Six Aspects To Consider*, „Forbes” [online, dostęp: 24.09.2018]. Dostępny w internecie: <www.forbes.com/sites/iese/2014/07/31/doing-business-in-sub-saharan-africa-six-aspects-to-consider/#218858476d44>.
- Meyer E. (2015), *The Culture Map. Decoding How People Think, Lead, and Get Things Done Across Cultures*, New York.
- Middle East and Africa. *The rise of Africapitalism* (2014), „The Economist” [online, dostęp: 24.09.2018]. Dostępny w internecie: <www.economist.com/news/2014/11/13/the-rise-of-africapitalism>.
- Ministerstwo Spraw Zagranicznych, Departament Współpracy Ekonomicznej (2017), *Różnice kulturowe w międzynarodowych relacjach biznesowych*, Warszawa.
- Miniwatts Marketing Group (2018), Internet Penetration in Africa. December 31, 2017, Internet World Stats [online, dostęp: 27.10.2018]. Dostępny w internecie: <<https://www.internetworldstats.com/stats1.htm>>.
- Mufuruki A.A. (2012), *High level conference on the EAC after 10 years: lead presentation on investment and trade in the EAC – progress and priorities*, [b.m.], [online, dostęp: 24.09.2018]. Dostępny w internecie: <repository.eac.int/handle/11671/259>.
- Nawrot K. A. (2014), *Kraje rozwijające się we współczesnej gospodarce światowej. Przyczynek do ekonomii rozwoju*, Warszawa.
- Nawrot K. A. (2017), *Doświadczenia Rwandy i Tanzanii, a pokój i globalizacja* [w:] Kuźmich K. (red.), *Wielowymiarowość człowieka*, Białystok.
- Nawrot K. A. (2017), *Działalność firm afrykańskich w Polsce – analiza wyników badań empirycznych* [w:] Rynarzewski T. i in., *Potencjał gospodarczy i możliwości rozwojowe Afryki. Polska perspektywa*, Warszawa.
- Nawrot K. A. (2017), *Ewolucja miejsca Afryki we współczesnej gospodarce światowej* [w:] Rynarzewski T. i in., *Potencjał gospodarczy i możliwości rozwojowe Afryki. Polska perspektywa*, Warszawa.
- Nawrot K. A. (2017), *Wybrane aspekty kształtowania się nierówności społeczno-ekonomicznych w gospodarce światowej początku XXI wieku* [w:] Kleer J., Prandecki K. (red.), *Zróżnicowanie dochodowe i społeczne Europy*, Warszawa.
- Nawrot K. A. (2018), *Trade for Economic Development in Sub-Saharan (Eastern) Africa: A Critical Commentary* [w:] Roy K., Kar S. (red.), *Developmental State and Millennium Development Goals. Country Experiences*, Singapore.
- Nawrot K. A., Rybicka M., Wieszczycka W. (2016), *Nierówność społeczno-ekonomiczne i przemieszczanie się ludności, a katastroficzne wizje rozwoju współczesnego świata*, „Przyszłość Świat-Europa-Polska”, nr 2 (34), *Katastroficzne wizje rozwoju – środowiskowe i gospodarcze aspekty*.
- Nooteboom B. (2002), *Trust: Forms, Foundations, Functions, Failures and Figures*, Northampton.
- Omodele O. (2018), *Business in Africa: Ten Things No One Ever Told You* [online, dostęp: 24.09.2018]. Dostępny w internecie: <www.theplayboss.com/2018/04/26/business-in-africa-ten-things-no-one-ever-told-you/>.
- Onukwube A. (2012), *China – Africa culture differences in business relations*, *African Journal of Political Science and International Relations*, Vol. 6(4).
- Oro A.M., Arias M.B. (2012), *Sukces gospodarczy Rwandy: jak wolny rynek sprzyja ubogim Afrykańczykom*, „The Freeman”, nr 6.



Rail Infrastructure in Africa. Financing Policy Options (2015), Abidjan.

Royan F. (2015), Mega Trends in Africa. Taking advantage of African growth opportunities. Brief Presentation for World Water Day Organised by The Israel Export and International Cooperation Institute, 22nd March, Tel Aviv Israel Export Institute [online, dostęp: 27.10.2018]. Dostępny w internecie:

<<http://www.export.gov.il/files/economy/MegaTrendsAfricaFrostandSullivan.pdf?redirect=no>>.

Rwanda Special Economic Zones. Accelerating Rwanda's economic growth and development (2014), Kigali.

Rwanda. Investor Info Pack (2014), Kigali.

Rynarzewski T. i in. (2017), *Potencjał gospodarczy i możliwości rozwojowe Afryki. Polska perspektywa*, Warszawa.

Simplified Map of Africa's Religions (2015), Brilliant Maps [online], 30.08.2015 [dostęp: 13.09.2018].

Dostępny w internecie: <<https://brilliantmaps.com/simple-africa-religions/>>

Sub-Saharan Africa (2011), „Pew-Templeton Global Religious Futures Project” [online, dostęp: 24.09.2018].

Dostępny w internecie: <www.globalreligiousfutures.org/regions/sub-saharan-africa/religious_demography#/?affiliations_religion_id=0&affiliations_year=2010>.

Sulma & Sulma (2016), Afryka wzywa – czas na eksport. Nie daj się oszukać!, Eksport.pl [online], 24.05.2016, [dostęp: 10.09.2018]. Dostępny w internecie: <<https://eksport.pl/2016/05/24/afryka-wzywa-czas-eksport-nie-daj-sie-oszukac/>>.

The Demographic Profile of African Countries (2016), Addis Ababa.

The Global Competitiveness Report 2017–2018 (2017), Geneva.

The middle classes in Africa. Realities and challenges (2015), [b.m.].

Tracking Africa's Progress in Figures (2014), Tunis.

Van Blerk H. (2018), *African Lions: Who are Africa's rising middle class?*, [b.m.], „IPSOS Views”, Vol. 15.

Wang J. (2012), *Culture Clash: Chinese Businesses Versus African Communities*, „Fair Observer”

[online, dostęp: 24.09.2018]. Dostępny w internecie: <www.fairobserver.com/region/africa/chinese-enterprises-africa-0/>

Whitener E.M. i in. (1998), *Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior*, „The Academy of Management Review”, Vol. 23(3).

Woińska A. (2018), Zagraniczne Biura Handlowe (ZBH), Polska Agencja Inwestycji i Handlu [online], 23.10.2018 [dostęp: 27.10.2018]. Dostępny w internecie: <<https://www.trade.gov.pl/pl/niezbednik-eksportera/institucje-pomagajace-eksporterom/wsparcie-merytoryczne/229339,zagraniczne-biura-handlowe-zbh.html>>.

World Development Indicators 2015 (2015), Washington.

World Development Indicators 2016 (2016), Washington.

World Development Indicators 2017 (2017), Washington.

World Development Indicators 2018 (2018), Washington.

World Economic Outlook. April 2012: Growth Resuming, Dangers Remain (2012), Washington, „World Economic and Financial Surveys”.

World Economic Outlook. October 2015: Adjusting to Lower Commodity Prices (2015), Washington, „World Economic and Financial Surveys”.

World Economic Outlook. September 2006: Financial Systems and Economic Cycles (2006), Washington, „World Economic and Financial Surveys”.

World Investment Report 2015 – Reforming International Investment Governance (2015), *Reforming International Investment Governance*, New York–Geneva.



SPIS TABEL

- **Tab. 1.** Wykaz dostępu populacji poszczególnych krajów afrykańskich do internetu s. 23-25
- **Tab. 2.** Udział klasy średniej w populacji afrykańskich metropolii, s. 34
- **Tab. 3.** Łatwość prowadzenia biznesu oraz konkurencyjność na rynkach afrykańskich (miejsce w rankingu, wartość indeksu) w 2018 r., s. 44-46
- **Tab. 4.** Zasobność krajów afrykańskich w minerały, s. 47-48
- **Tab. 5.** Główne zasoby naturalne, najlepiej rozwinięte gałęzie gospodarki oraz specjalizacja eksportu wybranych rynków afrykańskich, s. 49-51

SPIS MAP

- **Rys. 1.** Obecność grupy BNP Paribas na świecie, s. 8
- **Rys. 2.** Obecność grupy BNP Paribas na kontynencie afrykańskim, s. 9
- **Rys. 3.** Kraje afrykańskie według podziału na regiony, s. 16
- **Rys. 4.** Wykaz połączeń kolejowych na kontynencie afrykańskim, s. 21
- **Rys. 5.** Wskaźniki występowania niezawodnych źródeł energii elektrycznej w Afryce z podziałem na zasoby firm prywatnych oraz domostw, s. 23
- **Rys. 6.** Podział Afryki na strefy klimatyczne i związana z nimi różnorodność kulturowa, s. 26
- **Rys. 7.** Dominujące języki lokalne w Afryce, s. 28
- **Rys. 8.** Mapa symbolicznego rozkładu dwóch dominujących religii zewnętrznych – chrześcijaństwa i islamu – występujących na kontynencie afrykańskim, s. 30
- **Rys. 9.** Poziom wolności gospodarczej krajów afrykańskich w 2018 r., s. 44
- **Rys. 10.** Główne produkty eksportowe krajów afrykańskich, s. 48
- **Rys. 11.** Polskie ambasady w Afryce, s. 59
- **Rys. 12.** Zagraniczne Biura Handlowe PAIH w Afryce, s. 60
- **Rys. 13.** Przykłady obecności polskich firm w Afryce, s. 61
- **Rys. 14.** Mapa stref czasowych Europy i Afryki, s. 79

SPIS WYKRESÓW

- **Wyk. 1.** Wschodząca klasa średnia w Afryce, s. 31
- **Wyk. 2.** Wykaz płatności w gotówce za produkty rolne, wyrażony procentowo w stosunku do osób dorosłych, stan na 2017 r., s. 33
- **Wyk. 3.** Rozlokowanie użytkowników „mobilnych pieniędzy” z podziałem na regiony świata, 2016 r., s. 36
- **Wyk. 4.** Afrykańska klasa średnia i jej podkategorie według kryteriów Afrykańskiego Banku Światowego, s. 36
- **Wyk. 5.** Stopy wzrostu gospodarczego w Afryce w ujęciu regionalnym w latach 1990–2016 (w procentach), s. 41
- **Wyk. 6.** Struktura wytwarzania PKB w Afryce w latach 1980–2016 (w procentach), s. 42
- **Wyk. 7.** Wizualne przedstawienie komunikacji nisko- i wysokokontekstowej, s. 75

WYKAZ ILUSTRACJI TYTUŁOWYCH

- **Cz. I** Kobiety podczas lokalnej uroczystości, fot. M. Bakalarska, Calabar, Nigeria, zbiory prywatne, s. 15
- **Cz. II** Linia produkcyjna w fabryce kosmetyków, fot. K. A. Nawrot, Duala, Kamerun, zbiory prywatne, s. 39
- **Cz. III** Miejskie targowisko, fot. M. Bakalarska, Lomé, Togo, zbiory prywatne, s. 57
- **Cz. IV** Mural ukazujący wojskowego przywódcę, fot. M. Bakalarska, Lomé, Togo, zbiory prywatne, s. 71



ZAPRASZAMY DO KONTAKTU Z PARTNERAMI W HANDLU ZAGRANICZNYM

→ **BNP Paribas Bank Polska S.A.**

ul. Kasprzaka 10/16, 01-211 Warszawa

T +48 513 961 853

Dep.FinansowaniaHandlu@bnpparibas.pl | www.bnpparibas.pl/phz

→ **KUKE S.A.**

ul. Krucza 50, 00-025 Warszawa

infolinia: 801 060 106

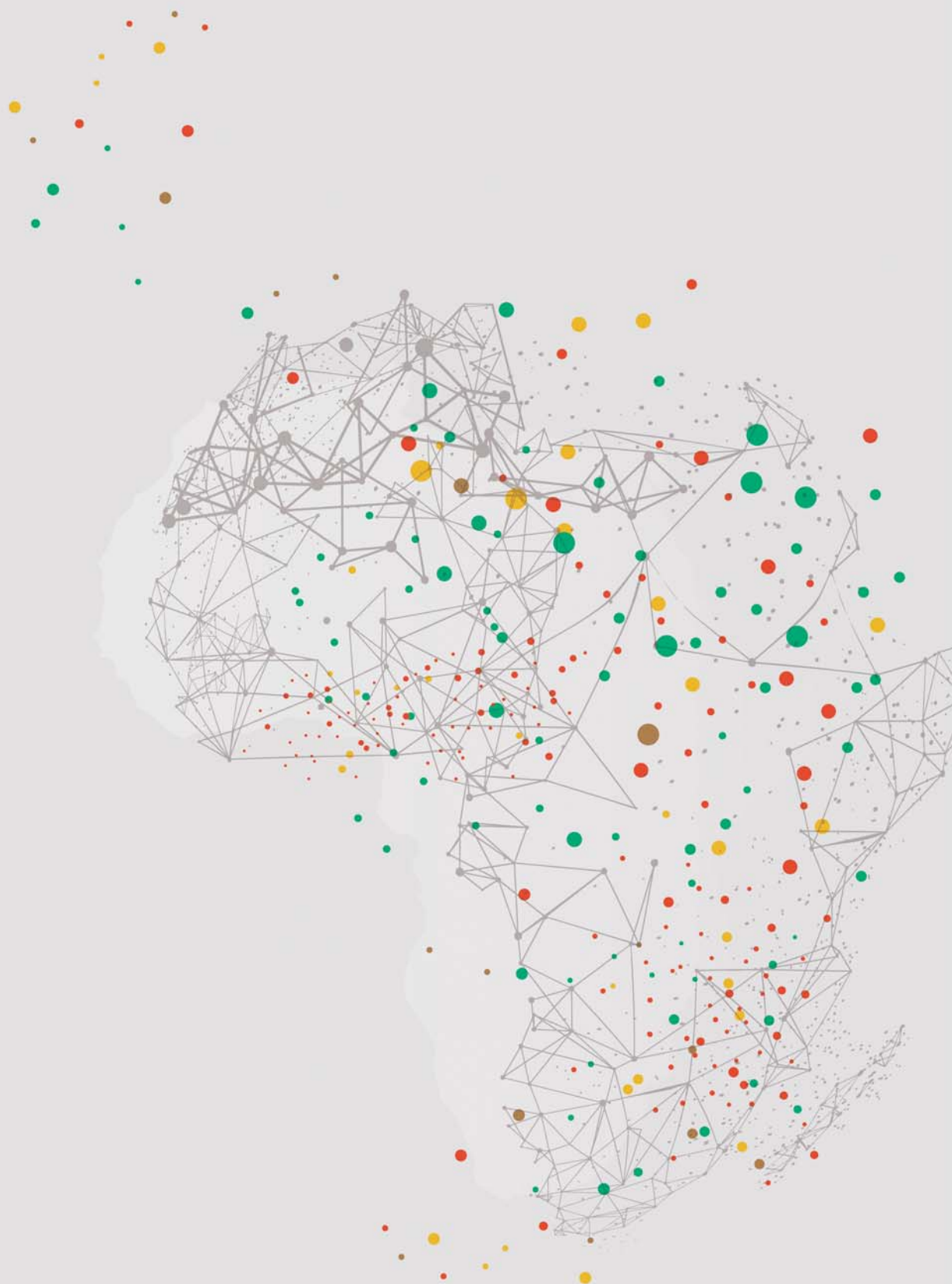
kontakt@kuke.com.pl | www.kuke.com.pl

→ **BISNODE POLSKA Sp. z o.o.**

Plac Europejski 2, 00-844 Warszawa

T +48 22 278 26 26

kontakt.pl@bisnode.com | www.bisnode.pl



BNP PARIBAS

Bank
zmieniającego się
świata