

8. Appendices

8.1 Sources of the tables and the empirical part

- Awex. (2022). Cadre juridique et réglementation. <https://www.awex-export.be/fr/marches-et-secteurs/jordanie/cadre-juridique-et-reglementation>
- Barclays. (2022). Freely convertible currency list. B2B Pay. <https://www.b2bpay.co/fully-convertible-currencies>
- Bhaumik, G. (2022). Guide to business culture in the United Arab Emirates | Expatica. Expatica. <https://www.expatica.com/ae/working/employment-basics/business-culture-in-the-united-arab-emirates-72283/#culture>
- BlueWeave Consulting. (2021). UAE Cosmetic Market Size, Share, Growth & Forecast 2027. <https://www.blueweaveconsulting.com/report/uae-cosmetic-market>
- Britannica. (2022). Switzerland - Demographic trends. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/place/Switzerland/Demographic-trends#ref256992>
- Britannica. (2022a). Norway - Government and society. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/place/Norway/Government-and-society>
- Britannica. (2022b). Norway - Agriculture, forestry, and fishing. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/place/Norway/Agriculture-forestry-and-fishing>
- Britannica. (2022c). Italy - Economy. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/place/Italy/Economy>
- Britannica. (2022d). United Arab Emirates - Languages and religion. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/place/United-Arab-Emirates/Languages-and-religion#ref45239>
- Britannica. (2022e). Jordan - Economy. Encyclopedia Britannica. <https://www.britannica.com/place/Jordan/Economy>
- Brouthers, L. E., Mukhopadhyay, S., Wilkinson, T. J., & Brouthers, K. D. (2009). International market selection and subsidiary performance : A neural network approach. *Journal of World Business*, 44(3), 262-273. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2008.08.004>
- CIA. (2022). Urbanization. The World Factbook. <https://www.cia.gov/the-world-factbook/field/urbanization/>
- Confédération Suisse. (2021). Infrastructure et longueur des réseaux. Office fédéral de la statistique. <https://www.bfs.admin.ch/bfs/fr/home/statistiques/mobilite-transports/infrastructures-transport-vehicules/longueur-reseaux.html>
- CosmeticOBS. (2018). Cosmetics market and trends in the United Arab Emirates - CosmeticOBS-L'Observatoire des Cosmétiques - Congresses. <https://cosmeticobs.com/en/articles/congresses-48/cosmetics-market-and-trends-in-the-united-arab-emirates-4034>
- Cosmetics Business. (2012). Switzerland - Ahead of the game. https://www.cosmeticsbusiness.com/news/article_page/Switzerland_Ahead_of_the_game/49117
- Countrymeters. (2022). Switzerland population. Countrymeters.Info. <https://countrymeters.info/en/Switzerland>
- Countrymeters. (2022a). Norway population. Countrymeters.Info. <https://countrymeters.info/en/Norway>
- Countrymeters. (2022b). Italy population. Countrymeters.Info. <https://countrymeters.info/en/Italy>
- Countrymeters. (2022c). United Arab Emirates population. Countrymeters.Info. https://countrymeters.info/en/United_Arab_Emirates
- Countrymeters. (2022d). Jordan population. Countrymeters.Info. <https://countrymeters.info/en/Jordan>
- Cultural Atlas. (2022). Italian Culture. <https://culturalatlas.sbs.com.au/italian-culture/italian-culture-business-culture>
- Dimitratos, P., Plakoyiannaki, E., Pitsoulaki, A., & Tüselmann, H. J. (2010). The global smaller firm in international entrepreneurship. *International Business Review*, 19(6), 589-606. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.03.005>
- Distance To. (2022). Distance Bruxelles, BEL > Abu-Dhabi, ARE. [fr.distance.to. https://fr.distance.to/Bruxelles,BEL/Abu-Dhabi,ARE](https://fr.distance.to/Bruxelles,BEL/Abu-Dhabi,ARE)
- Distance To. (2022a). Distance Bruxelles, BEL > Berne, CHE. [fr.distance.to. https://fr.distance.to/Bruxelles,BEL/Berne,CHE](https://fr.distance.to/Bruxelles,BEL/Berne,CHE)
- Distance To. (2022b). Distance Bruxelles, BEL > Oslo, NOR. [fr.distance.to. https://fr.distance.to/Bruxelles,BEL/Oslo,NOR](https://fr.distance.to/Bruxelles,BEL/Oslo,NOR)

- Distance To. (2022c). Distance Bruxelles, BEL > Rome, ITA. [fr.distance.to. https://fr.distance.to/Bruxelles,BEL/Rome,ITA](https://fr.distance.to/Bruxelles,BEL/Rome,ITA)
- Distance To. (2022d). Distance Bruxelles, BEL > Amman, JOR. [fr.distance.to. https://fr.distance.to/Bruxelles,BEL/Amman,Amman-Governorate,JOR](https://fr.distance.to/Bruxelles,BEL/Amman,Amman-Governorate,JOR)
- Dixon, B. (2021). Improving recycling in Jordan: using surveys and case studies to predict the success of project Tadweer. Capstone Collection. 3243. <https://digitalcollections.sit.edu/capstones/3243>
- Données Mondiales. (2020). Transports et infrastructures en Suisse. DonnéesMondiales.com. <https://www.donneesmondiales.com/europe/suisse/trafic.php>
- Données Mondiales. (2020a). Transports et infrastructures en Norvège. DonnéesMondiales.com. <https://www.donneesmondiales.com/europe/norvege/trafic.php>
- Données Mondiales. (2020b). Transports et infrastructures aux Émirats. DonnéesMondiales.com. <https://www.donneesmondiales.com/asie/emirats-arabes-unis/trafic.php>
- Données Mondiales. (2020c). Transports et infrastructures en Jordanie. DonnéesMondiales.com. <https://www.donneesmondiales.com/asie/jordanie/trafic.php>
- Données Mondiales. (2020d). Transports et infrastructure en Italie. DonnéesMondiales.com. <https://www.donneesmondiales.com/europe/italie/trafic.php>
- Dwarkasing, C. (2019). International cooperation improves wastepickers' conditions, North-Eastern Jordan. Environmental Justice Atlas. <https://ejatlas.org/print/wastepickers-face-better-conditions-due-to-international-cooperation-efforts-in-north-eastern-jordan>
- Editorial staff European Business. (2019). Business Etiquette Norway – What to look out for. European-Business.Com. <https://www.european-business.com/tips/business-etiquette-norway-what-to-look-out-for>
- EF. (2021). EF EPI 2021 – EF English Proficiency Index. EF EPI. <https://www.ef.com/wwen/epi/>
- Embassy of the United Arab Emirates. (2020). UAE Economy. uae-embassy. <https://www.uae-embassy.org/business-trade/uae-economy>
- ETH Zurich. (2019). KOF Globalisation Index. KOF Globalisation Index. <https://kof.ethz.ch/en/forecasts-and-indicators/indicators/kof-globalisation-index.html>
- Euromonitor International. (2021). Skin Care in Switzerland. Euromonitor. <https://www.euromonitor.com/skin-care-in-switzerland/report#>
- Euromonitor International. (2021a). Beauty and Personal Care Packaging in Switzerland. Market Research.Com. <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/Beauty-Personal-Care-Packaging-Switzerland-30329428/>
- Euromonitor International. (2022). Beauty and Personal Care in Norway. Market Research.Com. <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/Beauty-Personal-Care-Norway-31579801/>
- Euromonitor International. (2022a). Premium Beauty and Personal Care in Norway. Market Research.Com. <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/Premium-Beauty-Personal-Care-Norway-31579315/>
- Euromonitor International. (2022b). Beauty and Personal Care in the United Arab Emirates. <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-the-united-arab-emirates/report#>
- Euromonitor International. (2022c). Beauty and Personal Care in Jordan. <https://www.euromonitor.com/beauty-and-personal-care-in-jordan/report>
- Euromonitor International. (2022d). Beauty and Personal Care in Jordan. MarketResearch.Com. <https://www.marketresearch.com/Euromonitor-International-v746/Beauty-Personal-Care-Jordan-31715752/>
- European Commission. (2022). Exchange rate (InforEuro). https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/procedures-guidelines-tenders/information-contractors-and-beneficiaries/exchange-rate-inforeuro_en
- Expat Arrivals. (2022). Doing Business in Italy. <https://www.expattarrivals.com/europe/italy/doing-business-italy>
- Expat Arrivals. (2022a). Doing Business in Jordan. <https://www.expattarrivals.com/middle-east/jordan/doing-business-jordan>
- Export Entreprises. (2022). Regulations and customs in Switzerland : Customs. Objectif Import-Export. https://www.objectif-import-export.fr/en/international-marketplaces/country/switzerland/regulations-customs?vider_sticky=oui&url_de_la_page=%2Ffr%2Fmarches-internationaux%2Ffiche-pays%2Fsuisse%2Freglementations-douanes&

- Export Entreprises. (2022a). Vendre vers la Suisse. AD'OCC. <https://export.agence-adocc.com/fr/fiches-pays/suisse/vendre>
- Export Entreprises. (2022b). Regulations and customs in Norway : Customs. Objectif Import Export. https://www.objectif-import-export.fr/en/international-marketplaces/country/norway/regulations-customs?vider_sticky=oui&url_de_la_page=%2Ffr%2Fmarches-internationaux%2Ffiche-pays%2Fsuisse%2Freglementations-douanes&
- Export Entreprises. (2022c). Vendre vers la Norvege. AD'OCC. <https://export.agence-adocc.com/fr/fiches-pays/norvege/vendre>
- Export Entreprises. (2022d). Regulations and customs in Italy : Customs. Objectif Import Export. https://www.objectif-import-export.fr/en/international-marketplaces/country/italy/regulations-customs?vider_sticky=oui&url_de_la_page=%2Ffr%2Fmarches-internationaux%2Ffiche-pays%2Fsuisse%2Freglementations-douanes&
- Export Entreprises. (2022e). Vendre vers l'Italie. AD'OCC. <https://export.agence-adocc.com/fr/fiches-pays/italie/vendre>
- Export Entreprises. (2022f). Regulations and customs in the United Arab Emirates : Customs. Objectif Import Export. https://www.objectif-import-export.fr/en/international-marketplaces/country/united-arab-emirates/regulations-customs?vider_sticky=oui
- Export Entreprises. (2022g). Vendre vers les Emirats Arabes Unis. AD'OCC. <https://export.agence-adocc.com/fr/fiches-pays/emirats-arabes-unis/vendre>
- Export Entreprises. (2022h). Regulations and customs in Jordan : Customs - Objectif Import Export. Objectif Import Export. https://www.objectif-import-export.fr/en/international-marketplaces/country/jordan/regulations-customs?vider_sticky=oui
- Freedom House. (2021). Freedom in Switzerland. <https://freedomhouse.org/country/switzerland/freedom-world/2021>
- Freedom House. (2021a). Freedom in Norway. <https://freedomhouse.org/country/norway/freedom-world/2021>
- Freedom House. (2021b). Freedom in Italy. <https://freedomhouse.org/country/italy/freedom-world/2021>
- Freedom House. (2021c). Freedom in the United Arab Emirates. <https://freedomhouse.org/country/united-arab-emirates/freedom-world/2022>
- Freedom House. (2021d). Freedom in Jordan. <https://freedomhouse.org/country/jordan/freedom-world/2021>
- Freedom House. (2022). Freedom in the world, All Data, FIW 2013–2022. Excel available in : <https://freedomhouse.org/report/freedom-world>
- Fund For Peace. (2022). Global Data | Fragile States Index. Fragile States Index.Org. <https://fragilestatesindex.org/global-data/>
- Gallon, V. (2022). The Italian cosmetics industry expects to recover from the crisis this year. Premium Beauty News. <https://www.premiumbeautynews.com/en/the-italian-cosmetics-industry,19961>
- Giuffredi, G. (2022). Sustainability meets comfort. Serpentine Ventures. <https://www.serpentine.vc/blog/sustainability-meets-comfort/>
- Handmade in Norway. (2020). Zero Waste Movement. <https://handmadeinnorway.com/zero-waste-movement/>
- Hofstede Insights. (2021). Compare countries. <https://www.hofstede-insights.com/fi/product/compare-countries/>
- Hunt, J. (2019). The rise of zero-waste shops in Switzerland. SWI Swissinfo.Ch. https://www.swissinfo.ch/eng/eco-trend_the-rise-of-zero-waste-shops-in-switzerland-/44888478
- International Labour Organization. (2020). Chemicals and Cosmetics Manufacturing Sector in Jordan (No 9789220328934). Pdf available in : https://www.ilo.org/skills/projects/g20ts/jordan/WCMS_754935/lang--en/index.htm
- International Monetary Fund. (2022). World Economic Outlook database. IMF. Excel available in : <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2022/April/download-entire-database>
- Ipsos. (2021). Ipsos' Jordanian Consumer Sentiment Index Q4 2021. Pdf document available in : <https://www.ipsos.com/en-jo/ipsos-jordanian-consumer-sentiment-index-q4-2021>
- Kemp, S. (2022). Digital 2022 : Switzerland. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-switzerland>
- Kemp, S. (2022a). Digital 2022 : Norway. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-norway>
- Kemp, S. (2022b). Digital 2022 : Italy. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-italy>

- Kemp, S. (2022c). Digital 2022 : The United Arab Emirates. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-united-arab-emirates>
- Kemp, S. (2022d). Digital 2022 : Jordan. DataReportal – Global Digital Insights. <https://datareportal.com/reports/digital-2022-jordan>
- Leonidou, L. C., & Theodosiou, M. (2004). The export marketing information system : an integration of the extant knowledge. *Journal of World Business*, 39(1), 12-36. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.005>
- Margiotta, A. (2021). The reaction of Italian cosmetics industry. Matchplat. <https://www.matchplat.com/en/the-trends-in-the-cosmetics-industry-in-italy/>
- Mohr, A., & Batsakis, G. (2018). Firm resources, cultural distance and simultaneous international expansion in the retail sector. *International Business Review*, 27(1), 113-124. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.05.010>
- Mordor Intelligence. (2021). Switzerland Cosmetics Products Market | 2022 - 27 | Industry Share, Size, Growth - Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/switzerland-cosmetics-products-market-industry>
- Mordor Intelligence. (2021a). Italy Beauty and Personal Care Products Market | 2022 - 27 | Industry Share, Size, Growth - Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/italy-cosmetics-products-market-industry>
- Mordor Intelligence. (2021b). United Arab Emirates Cosmetics Products Market | 2022 - 27 | Industry Share, Size, Growth - Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/united-arab-emirates-cosmetics-products-market-industry>
- Mordor Intelligence. (2022). Norway Professional Skincare Market | 2022 - 27 | Industry Share, Size, Growth - Mordor Intelligence. <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/norway-professional-skincare-product-market>
- Nortrade. (2016). Norwegian Business Culture. Norway Exports. <https://www.norwayexports.no/invest/norwegian-business-culture/>
- OECD. (2020). International trade - Terms of trade - OECD Data. OECD.Org. <https://data.oecd.org/trade/terms-of-trade.htm>
- OECD. (2022). Switzerland Economic Snapshot - OECD. OECD.org. <https://www.oecd.org/economy/switzerland-economic-snapshot/>
- OECD. (2022a). Norway Economic Snapshot - OECD. OECD.org. <https://www.oecd.org/economy/norway-economic-snapshot/>
- OECD. (2022b). Italy Economic Snapshot - OECD. OECD.org. <https://www.oecd.org/economy/italy-economic-snapshot/>
- P&S Intelligence. (2021). U.A.E. Color Cosmetics Market. <https://www.psmarketresearch.com/market-analysis/uae-color-cosmetics-market>
- PwC. (2022). Worldwide Tax Summaries : Value-added tax (VAT) rates. PwC Worldwide Tax Summaries. <https://taxsummaries.pwc.com/quick-charts/value-added-tax-vat-rates>
- Research and Markets. (2020). Switzerland Cosmetics Market - Growth, Trends, and Forecast (2020–2025). Research and Markets Ltd 2022. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5025313/switzerland-cosmetics-market-growth-trends>
- Research and Markets. (2020a). Demand for Natural & Organic Cosmetics in the Nordic Region Remains Robust Amid COVID-19 Crisis. GlobeNewswire. <https://www.globenewswire.com/fr/news-release/2020/11/04/2120136/28124/en/Demand-for-Natural-Organic-Cosmetics-in-the-Nordic-Region-Remains-Robust-Amid-COVID-19-Crisis.html>
- Research and Markets. (2020b). United Arab Emirates Color Cosmetics Market - Growth, Trends, and Forecast (2020 - 2025). Research and Markets Ltd 2022. <https://www.researchandmarkets.com/reports/5119088/united-arab-emirates-color-cosmetics-market>
- Research and Markets. (2021). Italy Beauty and Personal Care Products Market - Growth, Trends, COVID-19 Impact, and Forecasts (2021 - 2026). Research and Markets Ltd 2022. <https://www.researchandmarkets.com/reports/4828335/italy-beauty-and-personal-care-products-market>
- Ritchie, H., & Roser, M. (2021). Natural Disasters. Our World in Data. <https://ourworldindata.org/natural-disasters>

- Salmi, J. (2022). The secrets of cosmetic export in Switzerland - Trends. CosmeticOBS. <https://cosmeticobs.com/en/articles/patterns-54/the-secrets-of-cosmetic-export-in-switzerland-6365>
- Seetan, K. and al. (2022). Cosmetic dermatology training perspectives during residency : A survey-based report from Jordan. Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/jocd.14803>
- Sergon, V. (2022). Culture and social etiquette in Switzerland | Expatica. Expatica. <https://www.expatica.com/ch/living/integration/social-etiquette-switzerland-106551/#work>
- Statista. (2022). Beauty & Personal Care - Switzerland. <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/switzerland>
- Statista. (2022a). Beauty & Personal Care - Norway. <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/norway>
- Statista. (2022b). Beauty & Personal Care - Italy. <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/italy#revenue>
- Statista. (2022c). Beauty & Personal Care - United Arab Emirates. <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/united-arab-emirates>
- Statista. (2022d). Beauty & Personal Care - Jordan. <https://www.statista.com/outlook/cmo/beauty-personal-care/jordan>
- Statista. (2022e). Personal Care - Switzerland. <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/beauty-health-personal-household-care/personal-care/switzerland>
- Statista. (2022f). Personal Care - Norway. <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/beauty-health-personal-household-care/personal-care/norway>
- Statista. (2022g). Personal Care - Italy. <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/beauty-health-personal-household-care/personal-care/italy>
- Statista. (2022h). Personal Care - United Arab Emirates. <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/beauty-health-personal-household-care/personal-care/united-arab-emirates>
- Statista. (2022i). Personal Care - Jordan. <https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/beauty-health-personal-household-care/personal-care/jordan>
- Statista. (2022j). OTC Pharmaceuticals - Switzerland. <https://www.statista.com/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/switzerland>
- Statista. (2022k). OTC Pharmaceuticals - Norway. <https://www.statista.com/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/norway>
- Statista. (2022l). OTC Pharmaceuticals - Italy. <https://www.statista.com/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/italy>
- Statista. (2022m). OTC Pharmaceuticals - United Arab Emirates. <https://www.statista.com/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/united-arab-emirates>
- Statista. (2022n). OTC Pharmaceuticals - Jordan. <https://www.statista.com/outlook/cmo/otc-pharmaceuticals/jordan>
- Sukkar, M. (2022). Hastening the UAE's journey to zero waste. Gulf Business. <https://gulfbusiness.com/hastening-the-uaes-journey-to-zero-waste/>
- Sukkar, M. (2022a). Dubai has just increased the cost of landfill. Can it hit zero waste by 2030? World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2022/02/dubai-waste-recycling/>
- Szulecka, J. (2021). Norway's Food Waste Reduction Governance : From Industry Self-Regulation to Governmental Regulation? Wiley Online Library. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/1467-9477.12219>
- Technogym. (2019). Why zero waste is an important trend to save the planet (and save money). <https://www.technogym.com/gb/newsroom/8-most-interesting-things-zero-waste-food/>
- The Global Economy. (2018). Railroad infrastructure quality by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/railroad_quality/
- The Global Economy. (2019). Railroad infrastructure quality by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/railroad_quality/
- The Global Economy. (2019a). Household consumption, percent of GDP by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/household_consumption/
- The Global Economy. (2019b). Port infrastructure quality by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/seaports_quality/

- The Global Economy. (2019c). Air transport infrastructure quality by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/air_transport_infrastructure/
- The Global Economy. (2019d). Trade openness by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/trade_openness/
- The Global Economy. (2020). Household consumption, percent of GDP by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/household_consumption/
- The Global Economy. (2020a). Percent of world imports by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/share_world_imports/
- The Global Economy. (2020b). Terms of trade by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Terms_of_trade/
- The Global Economy. (2021). Consumer confidence survey around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/consumer_confidence_survey/
- The Global Economy. (2021a). Factionalized elites index by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/factionalized_elites_index/
- The Global Economy. (2021b). Group grievance index by country, around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/group_grievance_index/
- The Global Economy. (2022). Consumer confidence survey around the world. TheGlobalEconomy.Com. https://www.theglobaleconomy.com/rankings/consumer_confidence_survey/
- The Global Economy. (2022a). Consumer Price Index (CPI) around the world. TheGlobalEconomy.Com. <https://www.theglobaleconomy.com/rankings/cpi/>
- The Heritage Foundation. (2022). Switzerland Economy : Population, GDP, Inflation, Business, Trade, FDI, Corruption. 2022 Index of Economic Freedom. <https://www.heritage.org/index/country/switzerland>
- The Heritage Foundation. (2022a). Norway Economy : Population, GDP, Inflation, Business, Trade, FDI, Corruption. 2022 Index of Economic Freedom. <https://www.heritage.org/index/country/norway>
- The Heritage Foundation. (2022b). Italy Economy : Population, GDP, Inflation, Business, Trade, FDI, Corruption. 2022 Index of Economic Freedom. <https://www.heritage.org/index/country/italy>
- The Heritage Foundation. (2022c). United Arab Emirates Economy : Population, GDP, Inflation, Business, Trade, FDI, Corruption. 2022 Index of Economic Freedom. <https://www.heritage.org/index/country/unitedarabemirates>
- The Heritage Foundation. (2022d). Jordan Economy : Population, GDP, Inflation, Business, Trade, FDI, Corruption. 2022 Index of Economic Freedom. <https://www.heritage.org/index/country/jordan>
- The Heritage Foundation. (2022e). Explore the Data. Index of Economic Freedom. <https://www.heritage.org/index/explore>
- The World Bank. (2017). ICP 2017 | DataBank. DataBank. <https://databank.worldbank.org/source/icp-2017>
- The World Bank. (2018). Aggregated LPI | Logistics Performance Index. <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>
- The World Bank. (2019). Cost of business start-up procedures (% of GNI per capita) - Switzerland, Norway, Italy, United Arab Emirates, Jordan | Data. <https://data.worldbank.org/indicator/IC.REG.COST.PC.ZS?locations=CH-NO-IT-AE-JO>
- The World Bank. (2019a). GovData360 : GCI 4.0 : Quality of roads. GovData360. https://govdata360.worldbank.org/indicators/hb16043d6?country=CHE&indicator=41362&countries=NOR,ITA,ARE,JOR&viz=line_chart&years=2017,2019
- The World Bank. (2020). Patent applications, residents - Switzerland, Norway, Italy, United Arab Emirates, Jordan | Data. <https://data.worldbank.org/indicator/IP.PAT.RESD?locations=CH-NO-IT-AE-JO>
- The World Bank. (2020a). Worldwide Governance Indicators | DataBank. <https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#>
- Transparency International. (2021). Corruption Perceptions Index 2021 : Technical Methodology Note. Pdf available in : <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>

- The World Bank. (2020b). GDP per capita (current US\$) - Switzerland, Norway, Italy, United Arab Emirates, Jordan | Data.
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CH-NO-IT-AE-JO>
- The World Bank. (2020c). Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate) - Switzerland, Norway, Italy, United Arab Emirates, Jordan | Data.
<https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?locations=CH-NO-IT-AE-JO>
- The World Bank. (2021). GDP per capita (current US\$) - Switzerland, Norway, Italy, United Arab Emirates, Jordan | Data.
<https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CH-NO-IT-AE-JO>
- The World Bank. (2021a). Unemployment, total (% of total labor force) (national estimate) - Switzerland, Norway, Italy, United Arab Emirates, Jordan | Data.
<https://data.worldbank.org/indicator/SL.UEM.TOTL.NE.ZS?locations=CH-NO-IT-AE-JO>
- Transparency International. (2021a). 2021 Corruption Perceptions Index. Transparency International.Org. <https://www.transparency.org/en/cpi/2021>
- Whitehouse, L. (2017). Scandinavia beauty insights from Euromonitor : Norway and Sweden. Cosmetics Design-Europe.Com. <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2017/12/15/Scandinavia-beauty-insights-from-Euromonitor-Norway-and-Sweden>
- Whitehouse, L. (2018). Swiss consumers seek naturals with high performance, says Euromonitor. Cosmetics design-europe.com. <https://www.cosmeticsdesign-europe.com/Article/2018/09/05/Swiss-consumers-seek-naturals-with-high-performance-says-Euromonitor>
- United Nations. (2019). Human Development Index. Human Development Reports. <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>
- WIPO. (2021). Global Innovation Index 2021 (No 14). Report available in : https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/
- World Business Culture. (2020). Top Tips on Norway. <https://www.worldbusinessculture.com/country-profiles/norway/top-tips/>
- World Customs Organization. (2020). What is the Harmonized System (HS)? <http://www.wcoomd.org/en/topics/nomenclature/overview/what-is-the-harmonized-system.aspx>
- WorldData. (2022). United Arab Emirates : country data and statistics. Worlddata.Info. <https://www.worlddata.info/asia/arab-emirates/index.php>
- WorldData. (2022a). Switzerland : country data and statistics. Worlddata.Info. <https://www.worlddata.info/europe/switzerland/index.php>
- WorldData. (2022b). Norway : country data and statistics. Worlddata.Info. <https://www.worlddata.info/europe/norway/index.php>
- WorldData. (2022c). Italy : country data and statistics. Worlddata.Info. <https://www.worlddata.info/europe/italy/index.php>
- WorldData. (2022d). Jordan : country data and statistics. Worlddata.Info. <https://www.worlddata.info/asia/jordan/index.php>
- WorldData. (2022e). United Arab Emirates : country data and statistics. Worlddata.Info. <https://www.worlddata.info/asia/arab-emirates/index.php>
- Yale University. (2022). Environmental Performance Index. Environmental Performance Index. <https://epi.yale.edu/epi-results/2022/component/epi>
- Zero Waste. (2021). Zero Waste Communities around the World. <https://www.zerowaste.com/blog/zero-waste-communities-across-the-globe/>

8.2 Tables and results using the linear projection method

8.2.1 Market potential

	Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
Beauty and personal care market	Expected annual growth rate of cosmetic products (2022-2026), in %	3,38	2,14	1,5	-1,39	3,43	
	Source	Statista, 2022	Statista, 2022a	Statista, 2022b	Statista, 2022c	Statista, 2022d	
	Linear projection	98,9626556	73,2365145	59,9585062	0	100	
	Expected average revenue per capita (2025), in USD	343,23	271,57	211,42	107,15	73,55	
	Source	Statista, 2022	Statista, 2022a	Statista, 2022a	Statista, 2022c	Statista, 2022d	
	Linear projection	100	73,4277662	51,1235538	12,4592109	0	
Beauty and personal care market (digital)	Expected annual growth rate of cosmetic products (2022-2025), in %	13,73	8,77	15,08	9,62	14,83	
	Source	Statista, 2022e	Statista, 2022f	Statista, 2022g	Statista, 2022h	Statista, 2022i	
	Linear projection	78,6053883	0	100	13,4706815	96,038035	
	Expected user penetration (2025), in %	24,4	25,5	22	23,6	12	
	Source	Statista, 2022e	Statista, 2022f	Statista, 2022g	Statista, 2022h	Statista, 2022i	
	Linear projection	91,8518519	100	74,0740741	85,9259259	0	
OTC and pharmaceutical products	Expected average revenue per capita (2025), in USD	980	982,3	492	366,7	201,7	
	Source	Statista, 2022e	Statista, 2022f	Statista, 2022g	Statista, 2022h	Statista, 2022i	
	Linear projection	99,7053549	100	37,1893415	21,1375865	0	
	Expected annual grow (2022-2025), in %	4,81	2,32	1,59	4,62	3,62	
	Source	Statista, 2022j	Statista, 2022k	Statista, 2022l	Statista, 2022m	Statista, 2022n	
	Linear projection	100	22,6708075	0	94,0993789	63,043478	
Organic products	Expected average revenue per capita (2025), in USD	116,22	42,82	45,5	38,27	12,89	
	Source	Statista, 2022j	Statista, 2022k	Statista, 2022l	Statista, 2022m	Statista, 2022n	
	Linear projection	100	28,9654505	31,5590826	24,5620826	0	
	Interest in innovative products : Innovations index (0-100) (2021)	65,5	50,4	45,7	43	28,3	The Global Innovation Index is based on 7 pillars: Institutions, Human capital and research, Infrastructure, Market sophistication, Business sophistication, Knowledge and technology and Creativity (WIPO, 2021)
	Source	WIPO, 2021	WIPO, 2021	WIPO, 2021	WIPO, 2021	WIPO, 2021	
	Linear projection	100	59,4086022	46,7741935	39,516129	0	
Market reach	Environmental Performance Index (2022)	65,9	59,3	57,7	52,4	43,6	
	Source	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	
	Linear projection	100	70,4035874	63,2286996	39,4618834	0	
	Environmental Performance Index : 10 year change (2022)	8,2	5,8	6	15,9	7,8	
	Source	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	
	Linear projection	23,7623762	0	1,98019802	100	19,80198	
Market reach	Population growth (2021-2022), in %	1,16	1,27	0,07	1,89	3,05	
	Source	Countrymeters, 2022	Countrymeters, 2022a	Countrymeters, 2022b	Countrymeters, 2022c	Countrymeters, 2022d	
	Linear projection	36,5771812	40,2684564	0	61,0738255	100	
	Percent urban population (2022), in %	74,1	83,7	71,7	87,5	91,8	
	Source	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	
	Linear projection	11,9402985	59,7014925	0	78,6069652	100	
	Estimated rate of urbanization (2020 to 2025), in %	0,79	1,32	0,27	1,5	0,98	
	Source	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	
	Linear projection	42,2764228	85,3658537	0	100	57,723577	
	Internet users (start of 2022), in percent of population	98	99	84,3	99	66,8	
	Source	Kemp, 2022	Kemp, 2022a	Kemp, 2022b	Kemp, 2022c	Kemp, 2022d	
	Linear projection	96,8944099	100	54,3478261	100	0	
	Social medias users (start of 2022), in percent of population	86,2	86,5	71,6	106	66,6	Social media users may not represent unique individuals (Kemp, 2022c)
	Source	Kemp, 2022	Kemp, 2022a	Kemp, 2022b	Kemp, 2022c	Kemp, 2022d	
	Linear projection	49,7461929	50,5076142	12,6903553	100	0	
	Household consumption (most recent datas), as percent of GDP	50,98	43,84	57,84	39,26	87,55	
	Source	The Global Economy, 2020	The Global Economy, 2020	The Global Economy, 2020	The Global Economy, 2019	The Global Economy, 2021	
	Linear projection	24,2700352	9,48436529	38,4758749	0	100	
	Consumer confidence survey index (most recent datas)	-27,39	114	-23,8	137	38,1	The consumer survey contains standardized questions about the financial situation of households, general economic situation, inflation, unemployment, saving, major purchases (The Global Economy, 2022)
	Source	The Global Economy, 2022	The Global Economy, 2021	The Global Economy, 2022	The Global Economy, 2021	Ipsos, 2021	
	Linear projection	0	86,0088813	2,18383113	100	39,83819	
	MEAN	67,92	56,44	33,74	57,08	39,79	

8.2.2 Legal

Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
Trade freedom index (0-100) (2022)	86,6	85,4	79,2	78,2	71,8	The Trade freedom index is based on two indicators: the trade-weighted average tariff rate and non-tariff barriers (quantity, price, regulatory, customs and investment restrictions, direct government intervention). (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_trade_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Linear projection</i>	100	91,891892	50	43,2432432	0	
Business freedom index (0-100) (2022)	84,3	91,4	73,8	73,2	59,6	The Business freedom index is based on 10 indicators: Starting a business-procedures (time and cost); Obtaining a license—(number of procedures,time and cost); Closing a business (time, cost and recovery rate). (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_business_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Linear projection</i>	77,672956	100	44,654088	42,7672956	0	
Customs index, (2012-2018)	3,75	3,62	3,44	3,66	2,51	Efficiency of the clearance process (i.e., speed, simplicity and predictability of formalities) by border control agencies, including customs (https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking)
<i>Source</i>	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
<i>Linear projection</i>	100	89,516129	75	92,7419355	0	
International shipment index (2012-2018)	3,57	3,48	3,55	3,76	2,74	Ease of arranging competitively priced shipments, competitive transportation of import and export goods (including agency fees, port fees, tolls, storage fees, etc.) (https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking)
<i>Source</i>	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
<i>Linear projection</i>	81,372549	72,54902	79,411765	100	0	
Logistics competence index (2012-2018)	3,92	3,75	3,68	3,83	2,67	Competence and quality of logistics services (e.g., transport operators, customs brokers) (https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking)
<i>Source</i>	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
<i>Linear projection</i>	100	86,4	80,8	92,8	0	
Timeliness index (2012-2018)	4,2	3,96	4,09	4,23	3,24	The schedule of shipments when they arrive at their destination in comparison to the stipulated time limit: export and import shipments complete customs clearance processes and arrive on time. (https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking)
<i>Source</i>	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
<i>Linear projection</i>	96,969697	72,727273	85,858586	100	0	
Property rights index (0-100) (2022)	95,2	99,6	81,7	63,5	53,7	The property rights index measures the degree to which a country's laws protect private property rights and the degree to which its government enforces those laws. Higher index values denote more certain legal protection of property. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_property_rights/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Linear projection</i>	90,4139434	100	61,002179	21,3507625	0	
Fiscal health index (0-100) (2022)	96,3	96,6	49	92,8	15,9	This index measures the tax burden imposed by government. It is composed of three factors: the top marginal tax rate on individual income, the top marginal tax rate on corporate income, and the total tax burden as a percentage of GDP. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_fiscal_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Linear projection</i>	99,6282528	100	41,016109	95,291202	0	
Number of patent applications per capita (2020)	0,016093	0,0162963	0,0166298	0,000398	0,0003529	Patent applications are worldwide patent applications filed through the Patent Cooperation Treaty procedure or with a national patent office for exclusive rights for an invention (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Patent_applications_by_residents/)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020	The World Bank, 2020	The World Bank, 2020	The World Bank, 2020	The World Bank, 2020	
<i>Linear projection</i>	96,7020747	97,951084	100	0,27707979	0	
Cost of starting a business (2019), % of GNI per capita	2,3	0,8	13,8	17,2	23,3	This indicator includes all official fees and fees for legal or professional services (the company law, the commercial code, and specific regulations and fee schedules) (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Cost_of_starting_business/)
<i>Value scaled the opposite way</i>	-2,3	-0,8	-13,8	-17,2	-23,3	
<i>Source</i>	The World Bank, 2019	The World Bank, 2019	The World Bank, 2019	The World Bank, 2019	The World Bank, 2019	
<i>Linear projection</i>	93,3333333	100	42,222222	27,1111111	0	
General VAT rate (2022), in %	7,7	25	22	5	16	
<i>Value scaled the opposite way</i>	-7,7	-25	-22	-5	-16	
<i>Source</i>	PwC, 2022	PwC, 2022	PwC, 2022	PwC, 2022	PwC, 2022	
<i>Linear projection</i>	87	0	15	100	45	
MEAN	92,96	82,82	61,36	65,05	4,09	

8.2.3 Politics

Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
State legitimacy index, 0 (high) - 10 (low) (2021)	0,3	0,3	2,3	6,4	6,4	The State legitimacy indicator considers the representativeness and openness of government and its relationship with its citizenry. The higher the value of the index, the lower the country's legitimacy. (https://www.theglobealeconomy.com/rankings/state_legitimacy_index/)
<i>Value scaled the opposite way</i>	-0,3	-0,3	-2,3	-6,4	-6,4	
<i>Source</i>	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	
<i>Linear projection</i>	100	100	67,2131148	0	0	
Fragile state index, 0 (low) - 120 (high) (2021)	18,9	15,6	43,4	39,1	76,6	The Fragile States Index measures the vulnerability in pre-conflict, active conflict and post-conflict situations. The higher the value of the index, the more "fragile" the country is. (https://www.theglobealeconomy.com/rankings/fragile_state_index/)
<i>Value scaled the opposite way</i>	-18,9	-15,6	-43,4	-39,1	-76,6	
<i>Source</i>	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	
<i>Linear projection</i>	94,5901639	100	54,4262295	61,4754098	0	
Human rights index, 0 (high) - 10 (low) (2021)	0,5	0,3	0,8	7,1	6,9	The Human rights and rule of law indicator analysis if human rights are protected and freedoms are respected. The higher the indicator's value, the less protected are the human rights in the country. (https://www.theglobealeconomy.com/rankings/human_rights_rule_of_law_index/)
<i>Value scaled the opposite way</i>	-0,5	-0,3	-0,8	-7,1	-6,9	
<i>Source</i>	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	
<i>Linear projection</i>	97,0588235	100	92,6470588	0	2,94117647	
Public services index, 0 (high) - 10 (low) (2021)	1,9	1,3	3,6	2,4	5,1	The Public services indicator refers to the presence of basic state functions that serve the people (health, education, sanitation, transport, etc.). The higher the value of the indicator, the worse the public services. (https://www.theglobealeconomy.com/rankings/public_services_index/)
<i>Value scaled the opposite way</i>	-1,9	-1,3	-3,6	-2,4	-5,1	
<i>Source</i>	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	
<i>Linear projection</i>	84,2105263	100	39,4736842	71,0526316	0	
Economic freedom, overall index (0-100) (2022)	84,2	76,9	65,4	70,2	60,1	The Overall index of economic freedom is divided into four broad categories: Rule of Law; Limited Government; Regulatory Efficiency and Open Markets. The scale is from 0 to 100 (100 represents the maximum freedom). (https://www.theglobealeconomy.com/rankings/economic_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Linear projection</i>	100	69,7095436	21,9917012	41,9087137	0	
Financial freedom index (0-100) (2022)	90	60	50	60	60	The Financial freedom index evaluates the extent of government regulation in financial sectors. Higher index values denote banking efficiency and independence from government control. (https://www.theglobealeconomy.com/rankings/herit_financial_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Linear projection</i>	100	25	0	25	25	
Investment freedom index (0-100) (2022)	85	75	80	50	70	The Investment freedom index evaluates a variety of investment restrictions. The higher the index, the less the restrictions in a country's investment regime (https://www.theglobealeconomy.com/rankings/herit_investment_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Linear projection</i>	100	71,4285714	85,7142857	0	57,1428571	
Corruption Perceptions Index (100 = no corruption) (2021)	84	85	56	69	49	The Corruption Perceptions Index is an indicator of perceptions of public sector corruption, i.e. administrative and political corruption. (https://www.theglobealeconomy.com/rankings/transparency_corruption/)
<i>Source</i>	Transparency International, 2021a	Transparency International, 2021a	Transparency International, 2021a	Transparency International, 2021a	Transparency International, 2021a	
<i>Linear projection</i>	97,2222222	100	19,4444444	55,5555556	0	
Control of corruption : Percentile Rank (2020)	97,1	97,6	69,2	83,2	59,6	Control of Corruption analysis the extent to which public power is exercised for private gain, for different forms of corruption, as well as "capture" of the state by elites and private interests. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Linear projection</i>	98,6842105	100	25,2631579	62,1052632	0	
Government effectiveness : Percentile Rank (2020)	99,5	98,6	67,3	88	57,2	Government Effectiveness analysis the quality of public services, its independence from political pressures, the quality of policy implementation, and the credibility of the state's commitment to such policies. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Linear projection</i>	100	97,8723404	23,8770686	72,8132388	0	
Political Stability and Absence of Violence: Percentile Rank (2020)	93,4	94,3	59,9	66	35,8	Political Stability and Absence of Violence/Terrorism measures perceptions of the likelihood of political instability and/or politically-motivated violence, including terrorism. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Linear projection</i>	98,4615385	100	41,1965812	51,6239316	0	
Regulatory Quality: Percentile Rank (2020)	93,8	95,7	68,3	82,7	60,1	Regulatory Quality captures perceptions of the ability of the government to formulate and implement sound policies and regulations that permit and promote private sector development. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Linear projection</i>	94,6629213	100	23,0337079	63,4831461	0	
Rule of Law: Percentile Rank (2020)	97,6	99,5	60,6	79,3	59,1	Rule of Law analysis the extent to which agents have confidence in the rules of society, the quality of contract enforcement, property rights, the police, and the courts, as well as the likelihood of crime. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Linear projection</i>	95,2970297	100	3,71287129	50	0	
Voice and Accountability: Percentile Rank (2020)	98,6	100	82,1	16,4	27,5	Voice and Accountability analysis the extent to which a country's citizens are able to participate in selecting their government, as well as freedom of expression, freedom of association, and a free media. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Linear projection</i>	98,3253589	100	78,5885167	0	13,277512	
Political rights index, 7 (weak) - 1 (strong) (2022)	1	1	1	7	6	The Political Rights ratings from the Freedom House evaluate three categories: electoral process, political pluralism and participation, and the functioning of government. (https://www.theglobealeconomy.com/rankings/political_rights/)
<i>Value scaled the opposite way</i>	-1	-1	-1	-7	-6	
<i>Source</i>	Freedom House, 2022	Freedom House, 2022	Freedom House, 2022	Freedom House, 2022	Freedom House, 2022	
<i>Linear projection</i>	100	100	100	0	16,6666667	
Civil liberties index, 7 (weak) - 1 (strong) (2022)	1	1	1	6	5	The Civil Liberties index from the Freedom House evaluate the following: freedom of expression and belief, associational and organizational rights, rule of law, and personal autonomy and individual rights. (https://www.theglobealeconomy.com/rankings/civil_liberties/)
<i>Value scaled the opposite way</i>	-1	-1	-1	-6	-5	
<i>Source</i>	Freedom House, 2022	Freedom House, 2022	Freedom House, 2022	Freedom House, 2022	Freedom House, 2022	
<i>Linear projection</i>	100	100	100	0	20	
MEAN	97,41	91,50	48,54	34,69	8,44	

8.2.4 Infrastructure

Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
Logistic Performance Index (2012-2018)	3,91	3,74	3,73	3,89	2,78	The logistics performance (LPI) is the weighted average of the country scores on six key dimensions related to logistic. (https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking)
Source	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
Linear projection	100	84,9557522	84,0707965	98,2300885	0	
Infrastructure index (2012-2018)	4,07	3,84	3,82	3,98	2,7	Quality of trade and transport related infrastructure (e.g., ports, railroads, roads, information technology, warehouses (https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking))
Source	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
Linear projection	100	83,2116788	81,7518248	93,4306569	0	
Communication price index (2017)	140,61	139,76	124,31	91,35	138,98	The index measures the prices of communication services including mobile phone plans and internet connections. The data are updated every seven years. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/communications_prices_wb/)
Value scaled the opposite way	-140,61	-139,76	-124,31	-91,35	-138,98	
Source	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	
Linear projection	0	1,72553796	33	100	3,3089728	
Transport price index (2017)	160,56	194,38	135	75,78	81,46	The transport price index is a broad measure of the cost of road, rail, and air transport. The data are updated every seven years. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/transport_prices_wb/)
Value scaled the opposite way	-160,56	-194,38	-135,37	-75,78	-81,46	
Source	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	
Linear projection	28,5160202	0	50	100	95,2107926	
Distance from Brussels to the capital of the country (2022), in	489,38	1084,5	1175,03	5152,35	3382,45	Distance "as the crow flies"
Value scaled the opposite way	-489,38	-1084,5	-1175,03	-5152,35	-3382,45	
Source	Distance To, 2022a	Distance To, 2022b	Distance To, 2022c	Distance To, 2022	Distance To, 2022d	
Linear projection	100	87,2373187	85,2958522	0	37,9564955	
Urban area (2022), % of urban areas/total country use	19	5	24	10	4	
Source	WorldData, 2022a	WorldData, 2022b	WorldData, 2022c	WorldData, 2022e	WorldData, 2022c	
Linear projection	75	5	100	30	0	
Road network (2020), in road meter/capita	8,29	17,64	8,2	0,41	0,71	
Source	Données Mondiales, 2020	Données Mondiales, 2020a	Données Mondiales, 2020d	Données Mondiales, 2020b	Données Mondiales, 2020c	
Linear projection	45,7341846	100	45,2118398	0	1,74114916	
Railway network (2020), in railway meter/capita	0,37	0,78	0,28	0,03	0,05	
Source	Données Mondiales, 2020	Données Mondiales, 2020a	Données Mondiales, 2020d	Données Mondiales, 2020b	Données Mondiales, 2020c	
Linear projection	45,3333333	100	33,3333333	0	2,66666667	
Quality of roads (2019)	6,3	4,5	4,4	6	4,2	1(low) - 7(high)
Source	The World Bank, 2019a	The World Bank, 2019a	The World Bank, 2019a	The World Bank, 2019a	The World Bank, 2019a	
Linear projection	100	14,2857143	9,52380952	85,7142857	0	
Quality of railroad infrastructure (most recent datas)	6,4	4,5	4,1	4,6	2,6	1(low) - 7(high)
Source	The Global Economy, 2019	The Global Economy, 2019	The Global Economy, 2019	The Global Economy, 2018	The Global Economy, 2019	
Linear projection	100	50	39,4736842	52,6315789	0	
Quality of port infrastructure (2019)	4,5	5,1	4,7	5,5	4,4	1(low) - 7(high)
Source	The Global Economy, 2019b	The Global Economy, 2019b	The Global Economy, 2019b	The Global Economy, 2019b	The Global Economy, 2019b	
Linear projection	9,09090909	63,6363636	27,2727273	100	0	
Quality of air transport infrastructure (2019)	6,1	5,6	4,9	6	5,2	1(low) - 7(high)
Source	The Global Economy, 2019c	The Global Economy, 2019c	The Global Economy, 2019c	The Global Economy, 2019c	The Global Economy, 2019c	
Linear projection	100	58,3333333	0	91,6666667	25	
MEAN	66,97	54,03	49,06	62,64	13,82	

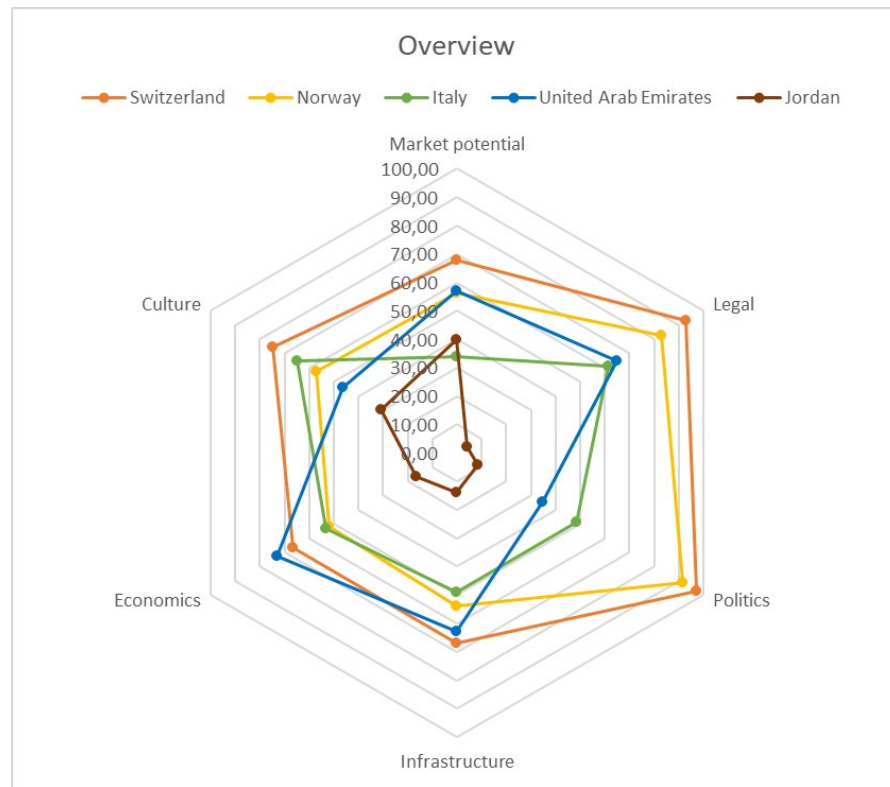
8.2.5 Economics

	Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
GDP and economic growth	GDP per capita (most recent data), in current USD	93 457	89 202	35 551	36 284	4 405	
	<i>Source</i>	The World Bank, 2021	The World Bank, 2021	The World Bank, 2021	The World Bank, 2020b	The World Bank, 2021	
	<i>Linear projection</i>	100	95,2218928	34,97507075	35,7981853	0	
	Economic decline index, 0 (low) - 10 (high), (2021)	1,9	1,7	5,1	1,9	6,5	The higher the value of the indicator, the greater the economic decline in the country. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/economic_decline_index/)
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-1,9	-1,7	-5,1	-1,9	-6,5	
	<i>Source</i>	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	
	<i>Linear projection</i>	95,8333333	100	29,16666667	95,8333333	0	
	Economic growth forecast (2025), in %	1,2	1,59	1,15	3,9	3,3	
	<i>Source</i>	International Monetary Fund, 2022	International Monetary Fund, 2022	International Monetary Fund, 2022	International Monetary Fund, 2022	International Monetary Fund, 2022	
International trade	<i>Linear projection</i>	1,81818182	16	0	100	78,1818182	
	Part of world imports (2020), in %	1,94	0,58	2,34	0,05	0,09	
	<i>Source</i>	The Global Economy, 2020a	The Global Economy, 2020a	The Global Economy, 2020a	The Global Economy, 2020a	The Global Economy, 2020a	
	<i>Linear projection</i>	82,5327511	23,1441048	100	0	1,74672489	
	Terms of trade (2020) base year = 2000, in %	92,6	89,21	107,66	153,96	75,98	If a country has a positive terms of trade, as for the same amount of exports, it can purchase more imports. (https://data.oecd.org/trade/terms-of-trade.htm)
	<i>Source</i>	OECD, 2020	OECD, 2020	OECD, 2020	The Global	The Global	
	<i>Linear projection</i>	21,3131572	16,9658887	40,62580149	100	0	
	Trade openness (2019), in %	119,22	71,14	59,95	167,69	85,69	Exports + imports as percent of GDP (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/trade_openness/)
	<i>Source</i>	The Global Economy, 2019d	The Global Economy, 2019d	The Global Economy, 2019d	The Global Economy, 2019d	The Global Economy, 2019d	
Monetary matter	<i>Linear projection</i>	55,0120661	10,3861147	0	100	23,8908483	
	Monetary freedom index (0-100) (2022)	84,9	76,9	86,2	80,8	84,2	This index is based on the inflation rate and price controls. Higher index values denote price stability without microeconomic intervention. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_monetary_freedom/)
	<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
	<i>Linear projection</i>	86,0215054	0	100	41,9354839	78,4946237	
	Consumer Price Index changes in 3 months (2022), in %	1,55	2,02	1,83	1,32	2,2	The CPI tracks the price of the consumption basket of an average urban household. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/cpi/)
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-1,55	-2,02	-1,83	-1,32	-2,2	
	<i>Source</i>	The Global Economy, 2022a	The Global Economy, 2022a	The Global Economy, 2022a	The Global Economy, 2022a	The Global Economy, 2022a	
	<i>Linear projection</i>	73,8636364	20,4545455	42,04545455	100	0	
	Labor freedom index (0-100) (2022)	60	68,8	70,4	64,9	57,2	This index is based on the entree to hiring additional workers, rigidity of hours, difficulty of firing employees, legally mandated notice period, and more. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_labor_freedom/)
Human matter	<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
	<i>Linear projection</i>	21,2121212	87,8787879	100	58,3333333	0	
	Unemployment rate (most recent data), in %	5,1	4,4	9,5	4,3	19,2	
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-5,1	-4,4	-9,5	-4,3	-19,2	
	<i>Source</i>	The World Bank, 2021a	The World Bank, 2021a	The World Bank, 2021a	The World Bank, 2020c	The World Bank, 2020c	
	<i>Linear projection</i>	94,6308725	99,3288591	65,10067114	100	0	
	Human Development Index (HDI) (2019)	0,955	0,957	0,892	0,89	0,729	
	<i>Source</i>	United Nations, 2019	United Nations, 2019	United Nations, 2019	United Nations, 2019	United Nations, 2019	
	<i>Linear projection</i>	99,122807	100	71,49122807	70,6140351	0	
	MEAN	66,49	51,76	53,04	72,96	16,57	

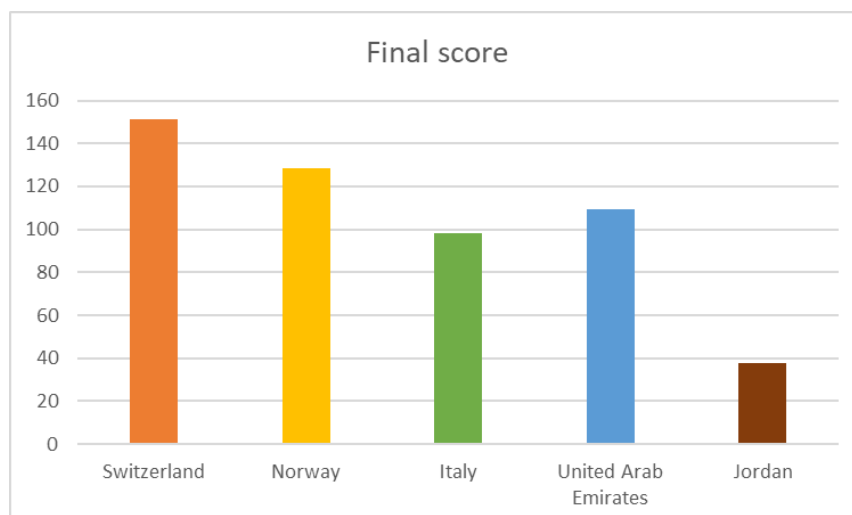
8.2.6 Culture

	Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
Hofstede model	Power distance absolute variation with Belgium=65	31	34	15	9	5	SW=(65-34) ; NW=(65-31) ; IT=(65-50) ; UA=(74-65) ; JO=(70-65)
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-31	-34	-15	-9	-5	
	<i>Source</i>	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	
	<i>Linear projection</i>	10,3448276	0	65,5172414	86,2068966	100	
	Individualism absolute variation with Belgium=75 (2021)	7	6	1	39	45	SW=(75-68) ; NW=(75-59) ; IT=(76-75) ; UA=(75-36) ; JO=(75-30)
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-7	-6	-1	-39	-45	
	<i>Source</i>	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	
	<i>Linear projection</i>	86,3636364	88,6363636	100	13,6363636	0	
	Masculinity absolute variation with Belgium=54 (2021)	16	46	16	2	9	SW=(70-54) ; NW=(54-8) ; IT=(70-54) ; UA=(54-52) ; JO=(54-45)
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-16	-46	-16	-2	-9	
	<i>Source</i>	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	
	<i>Linear projection</i>	68,1818182	0	68,1818182	100	84,0909091	
	Uncertainty avoidance absolute variation with Belgium=94	36	44	19	28	29	SW=(94-58) ; NW=(94-50) ; IT=(94-75) ; UA=(94-66) ; JO=(94-65)
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-36	-44	-19	-28	-29	
	<i>Source</i>	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	
	<i>Linear projection</i>	32	0	100	64	60	
	Long term orientation absolute variation with Belgium=82	8	47	21	60	66	SW=(82-74) ; NW=(82-35) ; IT=(82-61) ; UA=(82-22) ; JO=(82-16)
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-8	-47	-21	-60	-66	
	<i>Source</i>	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	
	<i>Linear projection</i>	100	32,7586207	77,5862069	10,3448276	0	
	Indulgence absolute variation with Belgium=57 (2021)	9	2	27	35	14	SW=(66-57) ; NW=(57-55) ; IT=(57-30) ; UA=(57-22) ; JO=(57-43)
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-9	-2	-27	-35	-14	
	<i>Source</i>	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	Hofstede Insights, 2021	
	<i>Linear projection</i>	78,7878788	100	24,2424242	0	63,6363636	
	English score according to the EF English Proficiency Index (2021)	575	632	535	480	440	The EF English Proficiency Index (2021) is the world's largest ranking of countries/regions by adult English skills (https://www.ef.com/wwen/efpi/)
	<i>Source</i>	EF, 2021	EF, 2021	EF, 2021	EF, 2021	EF, 2021	
	<i>Linear projection</i>	70,3125	100	49,4791667	20,8333333	0	
	Factionalized elites index, 0 (low) - 10 (high) (2021)	1	1,1	4,9	3,6	6,9	This index considers the fragmentation of state institutions along ethnic, class, clan, racial, religious lines, and more. The higher the value, the more fragmented the institutions. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/factionalized_elites_index/)
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-1	-1,1	-4,9	-3,6	-6,9	
	<i>Source</i>	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	
	<i>Linear projection</i>	100	98,3050847	33,8983051	55,9322034	0	
	Group grievance index, 0 (low) - 10 (high) (2021)	2,4	3,4	4	2,5	8,3	This indicator focuses on social or political divisions in the society, and their inclusion in the political process. The higher the value, the higher the division of the societal groups. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/group_grievance_index/)
	<i>Value scaled the opposite way</i>	-2,4	-3,4	-4	-2,5	-8,3	
	<i>Source</i>	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	
	<i>Linear projection</i>	100	83,0508475	72,8813559	98,3050847	0	
	Globalization index (0-100) (2019)	90,45	85,4	82,92	75,78	73,49	The overall index of globalization covers the economic, social, and political dimensions of globalization. Higher values denote greater globalization. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/kof_overall_glob/)
	<i>Source</i>	ETH Zurich, 2019	ETH Zurich, 2019	ETH Zurich, 2019	ETH Zurich, 2019	ETH Zurich, 2019	
	<i>Linear projection</i>	100	70,2240566	55,6014151	13,5023585	0	
	MEAN	74,60	57,30	64,74	46,28	30,77	

8.2.7 Results using the linear projection method



MEAN	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Importance of each dimensions (1 = very important, 5 = less important)
Market potential	67,92	56,44	33,74	57,08	39,79	2,361
Legal	92,96	82,82	61,36	65,05	4,09	2,869
Politics	97,41	91,50	48,54	34,69	8,44	3,047
Infrastructure	66,97	54,03	49,06	62,64	13,82	3,454
Economics	66,49	51,76	53,04	72,96	16,57	3,501
Culture	74,60	57,30	64,74	46,28	30,77	3,767
	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	
Final score	151,321238	128,440407	98,1473968	109,49251	37,9543307	



8.3 Tables and results using the comparison index base 100 method

8.3.1 Market potential

	Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
Beauty and personal care market	Expected average revenue per capita (2025), in USD	343,23	271,57	211,42	107,15	73,55	
	Source	Statista, 2022	Statista, 2022a	Statista, 2022a	Statista, 2022c	Statista, 2022d	
	Comparison index base 100	100	72,12	61,6	31,22	21,43	
Beauty and personal care market (digital)	Expected annual growth rate of cosmetic products (2022-2025), in %	13,73	8,77	15,08	9,62	14,83	
	Source	Statista, 2022e	Statista, 2022f	Statista, 2022g	Statista, 2022h	Statista, 2022i	
	Comparison index base 100	91,05	58,16	100	63,79	98,34	
	Expected user penetration (2025), in %	24,4	25,5	22	23,6	12	
	Source	Statista, 2022e	Statista, 2022f	Statista, 2022g	Statista, 2022h	Statista, 2022i	
	Comparison index base 100	95,69	100	86,27	92,55	47,06	
	Expected average revenue per capita (2025), in USD	980	982,3	492	366,7	201,7	
	Source	Statista, 2022e	Statista, 2022f	Statista, 2022g	Statista, 2022h	Statista, 2022i	
	Comparison index base 100	99,77	100	50,09	37,33	20,53	
OTC and pharmaceutical products	Expected annual grow (2022-2025), in %	4,81	2,32	1,59	4,62	3,62	
	Source	Statista, 2022j	Statista, 2022k	Statista, 2022l	Statista, 2022m	Statista, 2022n	
	Comparison index base 100	100	48,23	33,06	96,05	75,26	
	Expected average revenue per capita (2025), in USD	116,22	42,82	45,5	38,27	12,89	
	Source	Statista, 2022j	Statista, 2022k	Statista, 2022l	Statista, 2022m	Statista, 2022n	
Organic products	Comparison index base 100	100	36,84	39,15	32,93	11,09	
	Interest in innovative products : Innovations index (0-100) (2021)	65,5	50,4	45,7	43	28,3	The Global Innovation Index is based on 7 pillars: Institutions, Human capital and research, Infrastructure, Market sophistication, Business sophistication, Knowledge and technology and Creativity (WIPO, 2021)
	Source	WIPO, 2021	WIPO, 2021	WIPO, 2021	WIPO, 2021	WIPO, 2021	
	Comparison index base 100	100	76,95	69,77	65,65	43,21	
	Environmental Performance Index (2022)	65,9	59,3	57,7	52,4	43,6	
	Source	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	
	Comparison index base 100	100	89,98	87,56	79,51	66,16	
	Environmental Performance Index change over the last 10 years (2022), in %	8,2	5,8	6	15,9	7,8	
	Source	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	Yale University, 2022	
	Comparison index base 100	51,57	36,48	37,73	100	49,06	
Market reach	Population growth (2021-2022), in %	1,16	1,27	0,07	1,89	3,05	
	Source	Countrymeters, 2022	Countrymeters, 2022a	Countrymeters, 2022b	Countrymeters, 2022c	Countrymeters, 2022d	
	Comparison index base 100	38,03	41,64	2,29	61,97	100	
	Percent urban population (2022), in %	74,1	83,7	71,7	87,5	91,8	
	Source	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	
	Comparison index base 100	80,72	91,18	78,1	95,31	100	
	Estimated rate of urbanization (2020 to 2025), in %	0,79	1,32	0,27	1,5	0,98	
	Source	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	CIA, 2022	
	Comparison index base 100	52,67	88	18	100	65,33	
	Internet users (start of 2022), in percent of population	98	99	84,3	99	66,8	
	Source	Kemp, 2022	Kemp, 2022a	Kemp, 2022b	Kemp, 2022c	Kemp, 2022d	
	Comparison index base 100	98,98	100	85,15	100	67,47	
	Social medias users (start of 2022), in percent of population	86,2	86,5	71,6	106	66,6	Social media users may not represent unique individuals (Kemp, 2022c)
	Source	Kemp, 2022	Kemp, 2022a	Kemp, 2022b	Kemp, 2022c	Kemp, 2022d	
	Comparison index base 100	81,32	81,6	67,55	100	62,83	
	Household consumption (most recent datas), as percent of GDP	50,98	43,84	57,84	39,26	87,55	
	Source	The Global Economy, 2020	The Global Economy, 2020	The Global Economy, 2020	The Global Economy, 2019	The Global Economy,	
	Comparison index base 100	58,23	50,07	66,06	44,84	100	
	MEAN	83,20	71,42	58,83	73,41	61,85	

8.3.2 Legal

Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
Trade freedom index (0-100), 2022	87	85	79	78	72	The Trade freedom index is based on two indicators: the trade-weighted average tariff rate and non-tariff barriers (quantity, price, regulatory, customs and investment restrictions, direct government intervention). (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_trade_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Comparison index base 100</i>	100	97,7	90,8	89,65	82,76	
Business freedom index (0-100), 2022	84	91	74	73	60	The Business freedom index is based on 10 indicators: Starting a business-procedures (time and cost); Obtaining a license—(number of procedures,time and cost); Closing a business (time, cost and recovery rate). (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_business_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Comparison index base 100</i>	92,31	100	81,32	80,22	65,93	
Customs index (2012-2018)	3.75	3.62	3.44	3.66	2.51	Efficiency of the clearance process (i.e., speed, simplicity and predictability of formalities) by border control agencies, including customs (https://ipi.worldbank.org/international/aggregated-ranking)
<i>Source</i>	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
<i>Comparison index base 100</i>	100	96,53	91,73	97,6	66,93	
International shipment index (2012-2018)	3.57	3.48	3.55	3.76	2.74	Ease of arranging competitively priced shipments, competitive transportation of import and export goods (including agency fees, port fees, tolls, storage fees, etc.) (https://ipi.worldbank.org/international/aggregated-ranking)
<i>Source</i>	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
<i>Comparison index base 100</i>	94,95	92,55	94,41	100	72,87	
Logistics competence index (2012-2018)	3.92	3.75	3.68	3.83	2.67	Competence and quality of logistics services (e.g., transport operators, customs brokers) (https://ipi.worldbank.org/international/aggregated-ranking)
<i>Source</i>	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
<i>Comparison index base 100</i>	100	95,66	93,87	97,7	68,11	
Timeliness index (2012-2018)	4.20	3.96	4.09	4.23	3.24	The schedule of shipments when they arrive at their destination in comparison to the stipulated time limit: export and import shipments complete customs clearance processes and arrive on time. (https://ipi.worldbank.org/international/aggregated-ranking)
<i>Source</i>	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
<i>Comparison index base 100</i>	99,29	93,62	96,69	100	76,59	
Property rights index (0-100) (2022)	95	100	82	64	54	The property rights index measures the degree to which a country's laws protect private property rights and the degree to which its government enforces those laws. Higher index values denote more certain legal protection of property (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_property_rights/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Comparison index base 100</i>	95	100	82	64	54	
Fiscal health index (0-100) (2022)	96	97	49	93	16	This index measures the tax burden imposed by government. It is composed of three factors: the top marginal tax rate on individual income, the top marginal tax rate on corporate income, and the total tax burden as a percentage of GDP. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_fiscal_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Comparison index base 100</i>	98,97	100	50,51	95,88	16,49	
Number of patent applications per capita (2020)	0.0160930	0.0162963	0.0166298	0.0003980	0.0003529	Patent applications are worldwide patent applications filed through the Patent Cooperation Treaty procedure or with a national patent office for exclusive rights for an invention (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/Patent_applications_by_residents/)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020	The World Bank, 2020	The World Bank, 2020	The World Bank, 2020	The World Bank, 2020	
<i>Comparison index base 100</i>	96,77	97,99	100	2,39	2,12	
Cost of starting a business (% of income per capita), ranking position	137	165	66	55	44	The higher the ranking position for that indicator, the higher the performance
<i>Source</i>	The World Bank, 2019	The World Bank, 2019	The World Bank, 2019	The World Bank, 2019	The World Bank, 2019	
<i>Comparison index base 100</i>	83,03	100	40	33	26,67	
MEAN	96,03	97,41	82,13	76,04	53,25	

8.3.3 Politics

Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
Fragile state index, ranking position (2021)	174	178	143	152	67	The higher the ranking position for that indicator, the higher the performance
<i>Source</i>	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	Fund For Peace, 2022	
<i>Comparison index base 100</i>	97,75	100	80,33	85,39	37,64	
Economic freedom, overall index (0-100), 2022	84	77	65	70	60	The Overall index of economic freedom is divided into four broad categories: Rule of Law; Limited Government; Regulatory Efficiency and Open Markets. The scale is from 0 to 100 (100 represents the maximum freedom). (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/economic_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Comparison index base 100</i>	100	91,66	77,38	83,33	71,43	
Financial freedom index (0-100), 2022	90	60	50	60	60	The Financial freedom index evaluates the extent of government regulation in financial sectors. Higher index values denote banking efficiency and independence from government control. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_financial_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Comparison index base 100</i>	100	66,66	55,55	66,66	66,66	
Investment freedom index (0-100), 2022	85	75	80	50	70	The Investment freedom index evaluates a variety of investment restrictions. The higher the index, the less the restrictions in a country's investment regime (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_investment_freedom/)
<i>Source</i>	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
<i>Comparison index base 100</i>	100	88,24	94,12	58,82	82,35	
Corruption Perceptions Index (100 = no corruption) (2021)	84	85	56	69	49	The Corruption Perceptions Index is an indicator of perceptions of public sector corruption, i.e. administrative and political corruption. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/transparency_corruption/)
<i>Source</i>	Transparency International, 2021a	Transparency International, 2021a	Transparency International, 2021a	Transparency International, 2021a	Transparency International, 2021a	
<i>Comparison index base 100</i>	98,82	100	65,88	81,18	57,65	
Control of corruption : Percentile Rank (2020)	97,1	97,6	69,2	83,2	59,6	Control of Corruption analysis the extent to which public power is exercised for private gain, for different forms of corruption, as well as "capture" of the state by elites and private interests. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Comparison index base 100</i>	99,49	100	70,9	85,24	61,06	
Government effectiveness : Percentile Rank (2020)	99,5	98,6	67,3	88	57,2	Government Effectiveness analysis the quality of public services, its independence from political pressures, the quality of policy implementation, and the credibility of the state's commitment to such policies. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Comparison index base 100</i>	100	99,09	67,64	88,44	57,49	
Political Stability and Absence of Violence: Percentile Rank (2020)	93,4	94,3	59,9	66	35,8	Political Stability and Absence of Violence/Terrorism measures perceptions of the likelihood of political instability and/or politically-motivated violence, including terrorism. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Comparison index base 100</i>	99,04	100	63,52	69,99	37,96	
Regulatory Quality: Percentile Rank (2020)	93,8	95,7	68,3	82,7	60,1	Regulatory Quality captures perceptions of the ability of the government to formulate and implement sound policies and regulations that permit and promote private sector development. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Comparison index base 100</i>	98,01	100	71,37	86,41	62,8	
Rule of Law: Percentile Rank (2020)	97,6	99,5	60,6	79,3	59,1	Rule of Law analysis the extent to which agents have confidence in the rules of society, the quality of contract enforcement, property rights, the police, and the courts, as well as the likelihood of crime. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Comparison index base 100</i>	98,09	100	60,9	79,69	59,39	
Voice and Accountability: Percentile Rank (2020)	98,6	100	82,1	16,4	27,5	Voice and Accountability analysis the extent to which a country's citizens are able to participate in selecting their government, as well as freedom of expression, freedom of association, and a free media. (https://databank.worldbank.org/source/worldwide-governance-indicators#)
<i>Source</i>	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	The World Bank, 2020a	
<i>Comparison index base 100</i>	98,6	100	82,1	16,4	27,5	
MEAN	99,07	95,06	71,79	72,87	56,54	

8.3.4 Infrastructure

Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
Logistic Performance Index (LPI), 2012-2018	3,91	3,74	3,73	3,89	2,78	The logistics performance (LPI) is the weighted average of the country scores on six key dimensions related to logistic. (https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking)
Source	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
Comparison index base 100	100	95,65	95,39	99,49	71,1	
Infrastructure index (2012-2018)	4,07	3,84	3,82	3,98	2,7	Quality of trade and transport related infrastructure (e.g., ports, railroads, roads, information technology, warehouses (https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking))
Source	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	The World Bank, 2018	
Comparison index base 100	100	94,35	93,86	97,78	66,34	
Communication price index, ranking position (2017)	33	34	51	36	103	The higher the ranking position for that indicator, the higher the performance
Source	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	
Comparison index base 100	32,03	33	49,51	34,95	100	
Transport price index, ranking position (2017)	4	1	24	98	82	The higher the ranking position for that indicator, the higher the performance
Source	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	The World Bank, 2017	
Comparison index base 100	4,08	1,02	24,49	100	83,67	
Urban area (2022), % of urban areas/total country use	19	5	24	10	4	
Source	WorldData, 2022a	WorldData, 2022b	WorldData, 2022c	WorldData, 2022e	WorldData, 2022c	
Comparison index base 100	79,17	20,83	100	41,67	16,68	
Road network (2020), in road meter/capita	8,29	17,64	8,2	0,41	0,71	
Source	Données Mondiales, 2020	Données Mondiales, 2020a	Données Mondiales, 2020d	Données Mondiales, 2020b	Données Mondiales, 2020c	
Comparison index base 100	46,99	100	46,48	2,32	4,02	
Railway network (2020), in railway meter/capita	0,37	0,78	0,28	0,03	0,05	
Source	Données Mondiales, 2020	Données Mondiales, 2020a	Données Mondiales, 2020d	Données Mondiales, 2020b	Données Mondiales, 2020c	
Comparison index base 100	47,43	100	35,9	3,85	6,41	
Quality of roads (2019)	6,3	4,5	4,4	6	4,2	1(low) - 7(high)
Source	The World Bank, 2019a	The World Bank, 2019a	The World Bank, 2019a	The World Bank, 2019a	The World Bank, 2019a	
Comparison index base 100	100	71,43	69,84	95,24	66,67	
Quality of railroad infrastructure (most recent datas)	6,4	4,5	4,1	4,6	2,6	1(low) - 7(high)
Source	The Global Economy, 2019	The Global Economy, 2019	The Global Economy, 2019	The Global Economy, 2018	The Global Economy, 2019	
Comparison index base 100	100	70,31	64,06	71,875	40,62	
Quality of port infrastructure (2019)	4,5	5,1	4,7	5,5	4,4	1(low) - 7(high)
Source	The Global Economy, 2019b	The Global Economy, 2019b	The Global Economy, 2019b	The Global Economy, 2019b	The Global Economy, 2019b	
Comparison index base 100	81,81	92,72	85,45	100	79,99	
Quality of air transport infrastructure (2019)	6,1	5,6	4,9	6	5,2	1(low) - 7(high)
Source	The Global Economy, 2019c	The Global Economy, 2019c	The Global Economy, 2019c	The Global Economy, 2019c	The Global Economy, 2019c	
Comparison index base 100	100	91,8	80,33	98,36	85,24	
MEAN	71,96	70,10	67,76	67,78	56,43	

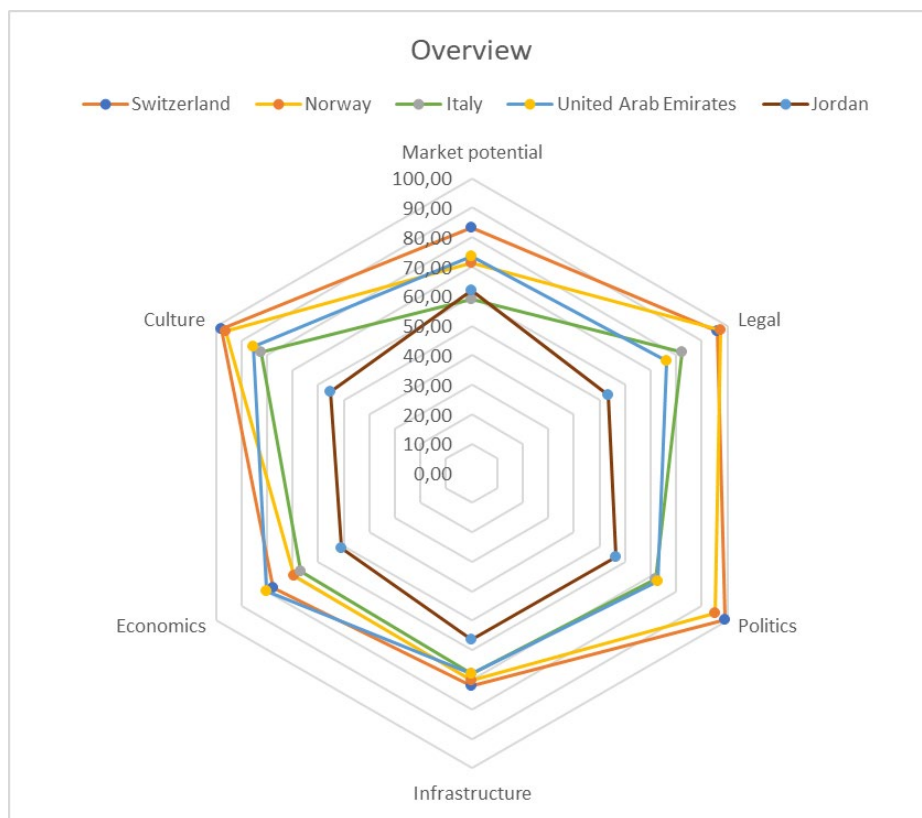
8.3.5 Economics

	Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
GDP and economic growth	GDP per capita (most recent data), in current USD	93 457	89 202	35 551	36 284	4 405	
	Source	The World Bank, 2021	The World Bank, 2021	The World Bank, 2021	The World Bank, 2020b	The World Bank, 2021	
	Comparison index base 100	100	95,44	38,04	38,82	4,71	
	Economic growth forecast (2025), in %	1,2	1,59	1,15	3,9	3,3	
	Source	International Monetary Fund, 2022	International Monetary Fund, 2022	International Monetary Fund, 2022	International Monetary Fund, 2022	International Monetary Fund, 2022	
	Comparison index base 100	30,77	40,77	29,49	100	84,61	
International trade	Part of world imports (2020), in %	1,94	0,58	2,34	0,05	0,09	
	Source	The Global Economy, 2020a	The Global Economy, 2020a	The Global Economy, 2020a	The Global Economy, 2020a	The Global Economy, 2020a	
	Comparison index base 100	82,9	24,78	100	2,14	3,85	
	Terms of trade (2020) base year = 2000, in %	92,6	80	105,8	153,96	75,98	If a country has a positive terms of trade, as for the same amount of exports, it can purchase more imports. (https://data.oecd.org/trade/terms-of-trade.htm)
	Source	OECD, 2020	OECD, 2020	OECD, 2020	The Global	The Global	
	Comparison index base 100	60,14	57,94	69,93	100	49,35	
	Trade openness (2019), in %	119,22	71,14	59,95	167,69	85,69	Exports + imports as percent of GDP (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/trade_openness/)
	Source	The Global Economy, 2019d	The Global Economy, 2019d	The Global Economy, 2019d	The Global Economy, 2019d	The Global Economy, 2019d	
	Comparison index base 100	71,09	42,42	35,75	100	51,1	
	Monetary freedom index (0-100), 2022	84,9	76,9	86,2	80,8	84,2	This index is based on the inflation rate and price controls. Higher index values denote price stability without microeconomic intervention. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_monetary_freedom/)
Monetary matter	Source	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
	Comparison index base 100	98,49	89,2	100	93,73	97,68	
Human matter	Labor freedom index (0-100), 2022	60	69	70	65	57	This index is based on the entrave to hiring additional workers, rigidity of hours, difficulty of firing employees, legally mandated notice period, and more. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/herit_labor_freedom/)
	Source	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	The Heritage Foundation, 2022e	
	Comparison index base 100	85,71	98,57	100	92,86	81,43	
	Unemployment rate, ranking position (2021)	111	122	53	157	15	The higher the ranking position for that indicator, the higher the performance
	Source	The World Bank, 2021a	The World Bank, 2021a	The World Bank, 2021a	The World Bank, 2020c	The World Bank, 2020c	
	Comparison index base 100	70,7	77,7	33,76	100	9,55	
	Human Development Index (HDI) (2019)	0,955	0,957	0,892	0,89	0,729	
	Source	United Nations, 2019	United Nations, 2019	United Nations, 2019	United Nations, 2019	United Nations, 2019	
	Comparison index base 100	99,79	100	93,21	92,99	76,17	
	MEAN	77,73	69,65	66,69	80,06	50,94	

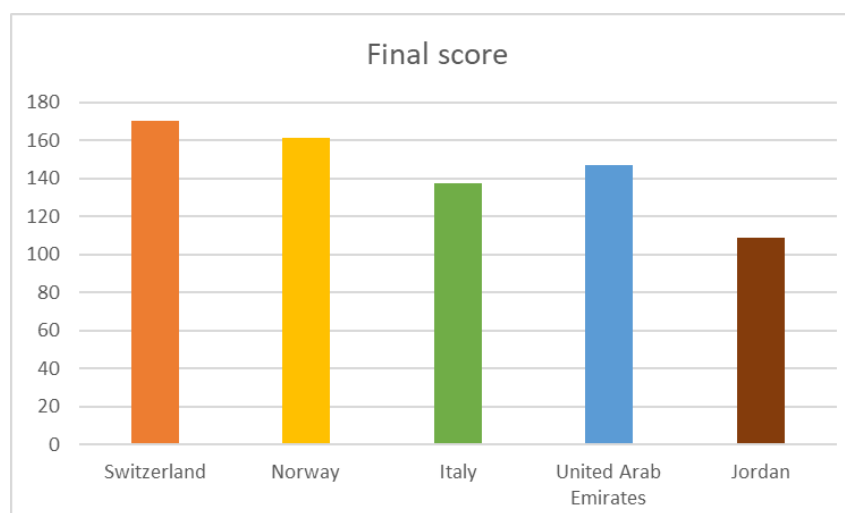
8.3.6 Culture

Indicator	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Comment
English score according to the EF English Proficiency Index (2021)	575	632	535	480	440	The EF English Proficiency Index (2021) is the world's largest ranking of countries/regions by adult English skills (https://www.ef.com/wwen/efpi/)
<i>Source</i>	EF, 2021	EF, 2021	EF, 2021	EF, 2021	EF, 2021	
<i>Comparison index base 100</i>	90,98	100	84,65	75,94	69,62	
Factionalized elites index, ranking position (2021)	173	172	131	146	97	The higher the ranking position for that indicator, the higher the performance.
<i>Source</i>	The Global Economy, 2021a	The Global Economy, 2021a	The Global Economy, 2021a	The Global Economy, 2021a	The Global Economy, 2021a	
<i>Comparison index base 100</i>	100	99,42	75,72	84,39	56,07	
Group grievance index, ranking position (2021)	154	141	120	151	21	The higher the ranking position for that indicator, the higher the performance.
<i>Source</i>	The Global Economy, 2021b	The Global Economy, 2021b	The Global Economy, 2021b	The Global Economy, 2021b	The Global Economy, 2021b	
<i>Comparison index base 100</i>	100	91,51	77,88	98	13,629	
Globalization index (0-100), 2019	90,45	85,4	82,92	75,78	73,49	The overall index of globalization covers the economic, social, and political dimensions of globalization. Higher values denote greater globalization. (https://www.theglobaleconomy.com/rankings/kof_overall_glob/)
<i>Source</i>	ETH Zurich, 2019	ETH Zurich, 2019	ETH Zurich, 2019	ETH Zurich, 2019	ETH Zurich, 2019	
<i>Comparison index base 100</i>	100	94,42	91,67	83,78	81,25	
MEAN	97,75	96,34	82,48	85,53	55,14	

8.3.7 Results using the comparison index base 100 method



MEAN	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	Importance of each dimensions (1 = very important, 5 = less important)
Market potential	83,20	71,42	58,83	73,41	61,85	2,361
Legal	96,03	97,41	82,13	76,04	53,25	2,869
Politics	99,07	95,06	71,79	72,87	56,54	3,047
Infrastructure	71,96	70,10	67,76	67,78	56,43	3,454
Economics	77,73	69,65	66,69	80,06	50,94	3,501
Culture	97,75	96,34	82,48	85,53	55,14	3,767
	Switzerland	Norway	Italy	United Arab Emirates	Jordan	
Final score	170,210352	161,159938	137,663873	146,707489	108,838072	



8.4 Wood and Robertson's table

Average importance ratings assigned to six environmental dimensions by country or area.

Source : Wood, V.R. and Robertson, K.R. (2000), "Evaluating international markets: The importance of information by industry, by country of destination, and by type of export transaction", *International Marketing Review*, Vol. 17 No. 1, pp. 34-55. <https://doi.org/10.1108/02651330010314704>

Environmental dimension	Country/area									
	Canada	Latin America	Western Europe	Russia/ Eastern Europe	China	Japan	Other Asian	Middle East	Africa	Australia/ New Zealand
<i>Market potential</i>										
Mean rating	2.39	2.31	2.37	2.29	2.35	2.35	2.30	2.38	2.53	2.34
Standard deviation	0.64	0.58	0.64	0.52	0.51	0.55	0.56	0.63	0.65	0.57
Rank order	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<i>Legal</i>										
Mean rating	2.98	2.83	2.94	2.64	2.89	2.89	2.92	2.92	2.79	2.89
Standard deviation	0.71	0.66	0.75	0.71	0.68	0.69	0.64	0.77	0.66	0.72
Rank order	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2
<i>Politics</i>										
Mean rating	3.08	2.92	3.26	2.79	2.66	3.25	3.08	3.14	3.02	3.27
Standard deviation	0.86	0.71	0.89	0.91	0.66	0.80	0.72	0.80	0.63	0.80
Rank order	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3
<i>Infrastructure</i>										
Mean rating	3.62	3.33	3.60	3.21	3.25	3.46	3.49	3.48	3.49	3.61
Standard deviation	0.75	0.66	0.75	0.50	0.60	0.65	0.61	0.66	0.64	0.68
Rank order	5	4	5	4	4	5	4	4	4	5
<i>Economics</i>										
Mean rating	3.51	3.47	3.49	3.33	3.49	3.38	3.62	3.55	3.69	3.48
Standard deviation	0.78	0.73	0.81	0.85	0.57	0.75	0.66	0.68	0.78	0.70
Rank order	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4
<i>Culture</i>										
Mean rating	3.72	3.72	3.70	4.01	3.80	3.56	3.83	3.68	3.86	3.79
Standard deviation	0.79	0.69	0.76	0.55	0.59	0.68	0.62	0.75	0.82	0.68
Rank order	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
<i>n =</i>	49	55	54	8	29	54	58	44	19	54

8.5 Transcript of the interviews with Christian Carlier (strategic business development manager for Wash Wash Cousin)

8.5.1 Interview of the 17/03/2022

Start of the recording

Mr. Carlier :

Nous on est des développeurs. La société n'existe que depuis 3 ans, on est maintenant 13-14 personnes et on vient d'être partenaire associé dans une association Européenne qui veut faire des échanges de produits pour tout ce qui concerne le bien être, la santé. On a aussi 2 partenaires industriels, avec 2 écoles belges, ça donne une idée de la dimension. On a un positionnement unique dans le marché. Le marché il est saturé, tout le monde a envie de sauver la planète, mais c'est du greenwashing. J'étais cette après-midi en conférence call avec les Etats Unis, mais j'essaie d'avoir des partenaires locaux, avec qui j'ai déjà travaillé, que j'ai déjà sélectionné. Aux Etats-Unis, il n'y a pas de société comme la nôtre, tu travailles dans l'industriel, avec des bases toutes faites. C'est ça notre force, plus le fait qu'on développe, on lance encore 8 nouveaux produits, donc on est arrivé à 33-34 produits, les autres n'arrivent pas à suivre. Les chaînes de production ne travaillent pas avec autant de produits. On lance maintenant une gamme pour les pharmacies.

Interviewer :

Ok, et en fait vous faites plus de B2C ou de B2B au final ? Parce que vous dites que vous essayez de viser les pharmacies, mais est ce que vos clients sont plus des pharmacies ou des clients privés ?

Mr. Carlier :

La vente se fait surtout par notre site internet, mais beaucoup aussi par les distributeurs. On envoie dans les magasins bio, et puis maintenant on rentre dans les grosses chaînes de magasins. Dans les grandes cibles, il y avait les pharmacies et les chaînes de magasin bio. On a en général des gens qui viennent acheter chez nous pour faire connaissance avec la marque, on les fidélise. On travaille avec des intermédiaires.

Interviewer :

Donc vous allez toujours vers des gens à travers votre site, puis vous cherchez des distributeurs dans le bio et dans le pharma ?

Mr. Carlier :

Oui c'est ça. Pour l'instant on s'occupe de l'Allemagne et on fait ça pour l'Espagne aussi, il suffit qu'il y en ait un qui soit un peu plus intéressé. Il y a 2 sortes d'export, l'export Europe qui est facile, puis l'export hors-Europe. J'ai été dans ces pays et ce n'est pas des régions faciles. Il y a des sociétés qui sont grossistes et distributeurs, pour faciliter.

Interviewer :

Je voulais vous poser une question par rapport à ça. Vous m'aviez envoyé des marchés, il y avait l'Europe, la Scandinavie, le Moyen-Orient, les Etats-Unis et le Canada. Moi mon focus ça va être vraiment de me pencher sur des pays donc si je vous demande quel serait le top 5 des pays les plus pertinents pour exporter pour le Moyen Orient, vous pensez à quel pays en particulier ?

Mr. Carlier :

Je pensais à la Jordanie, parce que c'est un pays facile. Et surtout, en Jordanie j'ai des bons amis, dont un qui possède la 7^{ème} fortune du monde. Ils sont bien dans la légalité et tout ça, ils aiment ce qui est beau, ce qui sent bon. Ils aiment bien ce qui est qualitatif.

Interviewer :

Je voulais vous demander, pour le Canada et les USA, c'est quoi qui vous attire le plus dans ces 2 pays, pourquoi vous voulez vous développer là-bas ?

Mr. Carlier :

C'est eux qui dirigent le monde, c'est là-bas que tout commence. Le danger des Etats-Unis c'est que c'est eux qui donnent le ton et c'est eux aussi qui font prendre des assurances. Il faut analyser les besoins du marché, les prix qu'il faut mettre.

Interviewer :

Ok donc vous avez une connaissance là-bas aussi ?

Mr. Carlier :

J'ai des connaissances partout dans le monde, ça aide. Puis les Etats-Unis c'est comme en Europe, en Allemagne et en Suisse, c'est des pays beaucoup plus développés. Donc la mentalité est aussi différente. Ils ont plus de moyens. Il faut dire aussi que l'écologie est liée à la qualité de vie. Dans certains pays d'Asie c'est une crasse effroyable. Au Vietnam ils jettent des déchets dans les rivières. Dans la rue, il y a des gens qui ne font que balayer.

Interviewer :

Oui, c'est vrai, j'ai remarqué aussi ça quand j'étais en Corée du Sud et en Inde aussi.

Mr. Carlier :

Donc vraiment l'écologie, elle se trouve dans les pays scandinaves, l'Allemagne, l'Autriche, les pays bien verts. Donc c'est là qu'il y a du business intéressant. Il faut choisir aussi où on veut aller et il faut vraiment faire étape par étape. Un business, ça se conduit avec des objectifs. On a en Belgique nos 4 canaux de distributions, on va maintenant renforcer une gamme spécifique pharmacie. Il faut bien segmenter son marché belge et puis après, segmenter les autres marchés et aller dans ces marchés. Faut offrir au marché d'export ce que le marché d'export veut avoir. On ne crée pas le marché, le marché, il évolue seul, par différentes tendances politiques, et cetera.

Mais si je veux lancer mes produits au Vietnam, il faut repartir à 0. Faut viser les 5 pourcents de la population qui veulent du bon, qui veulent du naturel, et cetera. Et ça ne sert à rien d'aller dans le mass market. Nous, on évite le mass market dans une population. Vous aurez toujours 10% des gens, si on parle de l'écologie, qui sont excessivement convaincus par l'écologie, mais d'autres qui n'en ont rien à faire. On retrouve cette courbe de Gauss dans toutes les populations. C'est toujours la même chose et vous aurez 20% de vos clients qui font 80% de vos chiffres. Donc si vous choisissez les bons clients, y aura un gros chiffre d'affaires. 20% de petits clients vous donnent 80 pourcents d'un petit chiffre d'affaires, 20% de gros clients donneront 80% de gros chiffre d'affaires. L'export, c'est intellectuellement très enrichissant.

Interviewer :

Oui, c'est sûr. Donc en fait, le but, c'était que je prenne quelques pays, 5-6 pays, et faire vraiment une étude de marché. Il faut savoir quelles sont les caractéristiques les plus importantes selon la littérature, pour exporter dans ces pays. Donc si ça va pour vous, je prendrais un des pays scandinaves, on peut dire par exemple, je ne sais pas la Norvège, si vous êtes d'accord ? Et sinon quoi d'autre ? L'Allemagne, l'Autriche, la Suisse ?

Mr. Carlier :

Oui, pour nous ce qui nous intéresserait d'avoir dans un rapport, c'est la Jordanie, sûrement. Jordanie, Palestine, Qatar et Arabie saoudite. Ça, c'est vraiment un bon marché. Moi, je veux rentrer en Jordanie, c'est un petit pays.

Interviewer :

Oui c'est vrai, mais il faudrait que j'en cible un dans le groupe là.

Mr. Carlier :

Eh ben commencez par la Jordanie. Les États-Unis, c'est beaucoup trop vaste, ça va être terrible. C'est aller se perdre, il faudrait dire New-York par exemple. Ou un marché sur la côte, par exemple. Oui c'est ça, mais faire tous les États-Unis, ça va être en rapport énorme.

Interviewer :

Oui, c'est vrai, je vais mettre New York.

Mr. Carlier :

Mais il faudrait voir. L'Irlande, ou l'Angleterre par exemple. Je vais commencer la prospection là-bas. A mon avis, je peux faire du bon business. En Angleterre ils ont des producteurs. Mais bon, choisissez surtout la Norvège et la Jordanie. Et puis en Europe, la Suisse, c'est pas mal. Ou alors l'Allemagne ? Je suis en train de faire toute une analyse sur l'Allemagne, donc ça j'ai déjà. J'ai un groupe de l'Ephec qui a fait tout un dossier sur l'Allemagne.

L'Italie est pas mal aussi. J'avais 2 ou 3 contacts avec les Italiens. Ils aiment bien ce qui est beau. C'est toujours des magouilleurs. Là, j'ai un groupe qui part à Milan, j'avais 2-3 contacts en Italie. Ils sont fatigants parce que c'est des Italiens quoi, ils parlent beaucoup, ils tournent beaucoup, cetera et cetera. Mais ça peut être un marché intéressant.

Interviewer :

Ok, donc ce qui est vraiment le plus important, c'est la Norvège, la Suisse, et la Jordanie. Et vous diriez quoi pour le 4e et 5e ?

Mr. Carlier :

Le Canada peut être intéressant.

Interviewer :

Oui ok.

Mr. Carlier :

Mais il faudrait dire Québec, par exemple. On vise le marché du Québec. Ils parlent français. J'aime bien, je trouve que la région de New York, le Québec, la Jordanie et la Norvège, ça donne une belle

base. Et alors ? En Europe on peut prendre l'Autriche, l'Allemagne, c'est la même chose. On peut aussi prendre l'Italie ou la Suisse. La Suisse, c'est pas mal.

Interviewer :

Ok.

Mr. Carlier :

Vendu pour la Suisse. Mais à New York, j'ai déjà un gars qui tourne, puis il va un peu faire le marketing. Enfin, il essaye de trouver le prix idéal. Il nous communique les produits qu'il trouve. Et les savons, ce sont des bases industrielles que les gens malaxent dans leur cuisine et puis ils mettent des colorants. Puis alors, la Suisse à Jordanie et la Norvège. C'est bien ça, c'est un bon projet.

Interviewer :

D'accord super. Est-ce que vous pourriez juste me rappeler votre rôle dans l'entreprise ? Donc si j'ai bien compris, vous vous occupez de de l'export mais est-ce qu'il y a un nom spécifique pour votre rôle dans la société ?

Mr. Carlier :

Moi, je suis le père de la famille ici, donc normalement, comme c'est moi qui suis le bailleur de fonds, je ne peux pas paraître dans la première société, donc je travaille dans la 2e comme employé. Je suis consultant en fait. Je travaille toujours pour mon ancienne société, mais je suis surtout responsable du Business Développement de la société. C'est moi qui décide les stratégies du groupe. Officieusement parce qu'officiellement, moi je suis consultant. Enfin, je suis employé.

Interviewer :

Ok.

Mr. Carlier :

En pratique, je suis la personne de contact avec la région wallonne, avec tous les business.

Interviewer :

Ok, et c'est donc une PME de 8 personnes, c'est ça ? Si j'ai bien compris.

Mr. Carlier :

Les 2 sociétés ensemble en considérant comme un groupe, dans la première, on est à deux, et dans l'autre, on est 11 ou 12.

Interviewer :

Qu'est-ce que c'est, la 1^{ère} et la 2^{ème} société ?

Mr. Carlier :

On a créé une société qui fait la production, la vente B2B et cetera et cetera. Et puis on a créé une 2ème société qui, elle, gère le site internet, le marketing en ligne, et cetera.

Interviewer :

Ah d'accord. En fait, c'est comme si c'était une société qui était divisée en 2, entre guillemets.

Mr. Carlier :

Voilà, c'est une filiale. Enfin non, c'est 2 sociétés à part. Mais vous savez dans c'est toujours intéressant d'avoir plusieurs sociétés, on va créer une 3ème société aussi, il serait une société patrimoniale. Elle va gérer des bâtiments par exemple. On veut faire construire, sinon c'est une autre société qui doit gérer les bâtiments.

Interviewer :

OK, donc deux sociétés, mais au final pour un même produit.

Mr. Carlier :

Pour un même produit oui.

Interviewer :

D'accord, ok. Et pourquoi le nom Wash, Wash Cousin ? Je me demandais.

Mr. Carlier :

Il faut savoir que j'ai 46 cousins. Les réunions des cousins, on est 140-150 avec les cousins qui ont tous des compagnes et des compagnons, avec des petits cousins, et cetera. Donc on est 150.

Interviewer :

Ah ok.

Mr. Carlier :

En fait, c'est une valeur familiale, c'est la valeur familiale qui est très importante. Donc maintenant, dans la société, on cherche un commercial et puis c'est la copine de mon fils qui va prendre le poste. Comme ça, il y a une communication, et alors c'est gai parce que maintenant j'ai tous mes enfants toujours autour de moi.

Interviewer :

C'est bien ça, une bonne raison pour être ensemble. Ça rapproche.

Mr. Carlier :

Oui, oui, on peut tous être ensemble.

Interviewer :

Ok, merci beaucoup pour votre temps et toutes les informations nécessaires, je vous tiens au courant pour la suite. Est-ce que vous voulez qu'on garde contact par mail ou vous préférez un autre canal ?

Mr. Carlier :

Mail c'est bien.

Interviewer :

Ok mail alors. Et un grand merci et bon appétit alors ? Au revoir.

End of the recording

8.5.2 Interview of the 23/04/2022

Start of the recording

Interviewer:

Alors donc j'avais juste quelques petites questions. Donc en fait là je suis en train de faire l'étude de marché mais je ne prends que des données chiffrées parce que j'ai une méthode spéciale, il faut que ce soit systématique donc je ne prends que des données chiffrées. Et en fait, je me rends compte qu'avec New York et Québec, c'est un peu compliqué étant donné que ce ne sont pas des pays. C'est compliqué d'obtenir des données chiffrées sur ces 2 marchés et donc je me demandais, est-ce que je garderais ces 2 marchés ? Et si je les garde, je prendrais les données des pays États-Unis et Canada ou alors est-ce que je changerais de marché pour ces deux-là ?

Mr. Carlier :

C'est tellement grand, ça va faire des gros chiffres alors.

Interviewer :

Oui c'est ça. Il y a beaucoup de catégories différentes, donc oui, ça va faire des gros chiffres pour tout ce qui est données macroéconomiques peut-être, mais pour d'autres ça ne va pas forcément faire des gros chiffres. Mais c'est vrai que ça va peut-être un peu biaiser les calculs. Ce que je pensais, c'est peut-être changer New York parce que ça, c'est vraiment compliqué. Mais Québec ça va, j'en trouve quelques-unes. Et la proportion du Québec par rapport au Canada, elle n'est pas trop minime, on va dire, enfin moins que la proportion de New York par rapport aux États-Unis. Donc je me demandais si vous vouliez que je garde ces deux-là, ou alors que j'en prenne un autre. On avait parlé aussi de l'Irlande, de l'Italie, de l'Angleterre et de l'Autriche. Je ne sais pas si vous en avez un autre en tête ?

Mr. Carlier :

Qu'est-ce que vous avez pour le moment ?

Interviewer :

Donc là j'ai la Jordanie, la Suisse, la Norvège. Donc ces 3 -là, je les garde. Et puis pour les 2 autres, soit je garde États-Unis et Canada, soit je change pour un autre.

Mr. Carlier :

Maintenant, moi, je suis sur le marché espagnol. On a un distributeur là-bas. J'ai une équipe qui part en Italie aussi. On peut essayer aussi sur le Qatar et à Dubaï parce que le Moyen-Orient ça a du potentiel. Soit prendre encore un nouveau pays européen. Ou alors soit au Qatar, soit Dubaï, si on a des chiffres.

Interviewer :

On pourrait peut-être oui, l'Arabie saoudite. Il faudrait vraiment prendre un pays en particulier. Je pense peut-être les Emirats Arabes Unis ?

Mr. Carlier :

Oui, de toute façon il va aller à Dubaï, au Qatar aussi. Moi ce qui m'intéresse aussi, c'est la Suisse.

Interviewer :

Ok. Et l'Italie, c'est une bonne idée aussi, ça ?

Mr. Carlier :

L'Italie, oui, on peut faire l'Italie. Si tu fais les Émirats, Jordanie et puis tu fais la Suisse, la Norvège. Et l'Italie ?

Interviewer :

Ok, on part sur ça alors ? Après j'avais une question concernant votre stratégie d'exportation. Donc est-ce que vous avez une stratégie d'exportation spécifique ? Est-ce que vous faites de la vente directe au magasin ou alors vous passez en général par l'intermédiaire d'un importateur distributeur ? Je veux dire pour les pays où vous êtes déjà présent.

Mr. Carlier :

Pour la France, pour l'instant, on travaille avec des magasins en direct. Parce que maintenant, les marchés changent tellement vite. C'est ce qui se passe depuis 2-3 mois, tout ce qui est magasin bio 0 déchet, tout ça, ils s'écrasent totalement.

Interviewer :

Oui, c'est ce que vous m'aviez dit.

Mr. Carlier :

Donc nous, on vient de signer hier avec Cora Belgique. On va signer avec Carrefour pour la Belgique et je suis en négociation avec Cactus au Grand-Duché. Donc on voit maintenant pour s'appuyer sur la grande distribution en Belgique, on sera dans le Carrefour. Peut-être les Intermarchés, on verra. Mais bref, on veut être présent dans la grande distribution, là où on trouve le plus de consommateurs. Et dans la pharmacie, on lance la gamme Farmacool. Je l'avais dit ça.

Interviewer :

Oui, oui.

Mr. Carlier :

C'est la grande forme, donc on est en négociation avec 2 groupements de pharmaciens qui représentent 3 400 pharmacies. Non, ça va être un gros travail. Des produits uniques, et cetera. On va avoir le pilier de la grande ville qui va nous soutenir. Les ventes en ligne, les magasins, les chaînes bio, ils nous disent encore. Eux ils sont en perte d'au moins 50 pourcents pour l'instant. Il n'y a plus personne qui va là-bas. Alors pour l'export, qu'est ce qui va se passer ? La France, on a essayé, ça fait un an qu'on essaie les magasins bio locaux. Ils achètent du français donc moi je vais commencer les négociations avec la France en grande distribution. Donc je, je suis déjà en contact avec 2-3 grandes distributions. Mais ils préféreraient qu'on soit français. Il y a un racisme national en France qui est assez hallucinant. Sur l'Allemagne pour l'instant, on n'a rien. On a envoyé des centaines de mails, mais bon.

Interviewer :

Ils ne répondent pas ?

Mr. Carlier :

Ben nous on préférerait avoir un importateur, on est en contact avec des importateurs. Le problème des importateurs, c'est que quand je vends un produit à un client à 10€, quand je le vends en magasin, TVA comprise, je le vends en fait au magasin à 5€, hors TVA.

Interviewer :

Oui, ils veulent quand même une marge.

Mr. Carlier :

Donc ça nous fait une marge hyper faible. C'est un peu embêtant donc on essaie de trouver des importateurs qui veulent des marges raisonnables. Donc maintenant, on est en contact avec la Hongrie, mais en Hongrie on doit faire 25% du prix de vente. C'est bien si on a des capacités de production. Pour l'instant, on a des capacités de production. Je préfère faire du manufacturing plutôt que de vendre un produit et leur donner. Un site en Allemagne nous dit, on aimerait bien tester vos produits, pouvez-vous nous envoyer 15000 produits ? On dit à quel prix, car ça vaut très cher.

En Italie, il faut en trouver un bon. A mon avis, on saurait vendre à 30%. On gagne un peu pour payer les gens et pour faire absorber les frais fixes, et cetera, et cetera. Donc ça peut être une partie du business. On ne peut pas avoir que des business où on gagne 80 pourcents, il faut accepter.

Interviewer:

OK, je vois.

Mr. Carlier:

Il y a une dizaine de mois, j'avais dit à mes enfants, il va se passer quelque chose dans le marché, il y a une souffrance avec le COVID et tout ça, on va avoir des faillites. Il faut maintenant nous protéger, donc on va garder les ventes en ligne, on va développer une gamme pharmacie et on va commencer à approcher la grande distribution. Donc on va avoir cette gamme en pharmacie, qui va prendre du temps pour s'implanter. Mais ça va nous donner un positionnement unique en pharmacie. Et on a la capacité de développer des produits uniques pour la pharmacie et assez rapidement, on en a 5 déjà qui seront uniquement pour la pharmacie.

Interviewer :

OK, oui oui.

Mr. Carlier :

Il nous avait dit, ne venez pas en France avec votre marque dans la grande distribution, sinon vous serez banni des magasins bio. Ils veulent vraiment garder le commerce local. Voilà, moi je m'en fous puisque de toute façon, les magasins bio ne veulent pas, parce qu'on n'est pas local. Donc ils ont 2-3 grandes marques françaises qu'il soutiennent. Mais on a aussi notre distributeur espagnol. Et pour l'export, pour l'instant on est en train de chasser sur l'Allemagne et l'Autriche. Mais c'est difficile.

Interviewer :

Donc vous avez dit pour l'Espagne, vous avez un distributeur ?

Mr. Carlier :

Via distributeur j'ai 2 contrats, un contrat où j'ai un gars qui a une vente en ligne et qui vend au magasin. Et alors j'ai une stagiaire. Elle est en train de contacter tous les magasins bio. Et j'ai un autre distributeur qui lui m'a demandé qu'on produise pour lui notre déodorant, donc il nous a envoyé des pots spéciaux et on les remplit.

Interviewer :

Mais vous pensez que dans les autres pays peut-être les magasins bio sont encore pertinents ?

Mr. Carlier :

Moi, je crois que c'est le cas de la Belgique, il faut toujours éviter de le dispatcher dans les autres pays. En Italie ils m'ont dit nous, pour l'instant, on n'ose pas. On n'ose pas lancer une nouvelle marque depuis le début du COVID, c'est un marché trop dangereux.

Interviewer :

Vous pourriez juste me redire qu'est-ce qu'il y avait en Italie qui faisait que vous vouliez vous exporter là-bas, vous aviez peut-être un contact avec quelqu'un ou c'est la mentalité ? Je ne sais plus exactement.

Mr. Carlier :

En Italie, j'avais des contacts, mais on n'a pas continué. C'est à dire qu'il y a l'Europe latine avec les Italiens, les Espagnols, où on a plus d'affinité. Et il y a la mentalité. Il y a aussi l'Europe germanophone avec les Autrichiens, les Suisses.

Interviewer :

Puis l'Europe méditerranéenne aussi, c'est ça ?

Mr. Carlier :

Oui, et puis alors il y a l'Europe de l'Est qui est plus ou moins perdue pour l'instant. J'avais un beau contrat en Russie, mais qui vient de tomber. J'ai des Hongrois qui m'ont demandé. Mais c'est eux qui viennent proactivement. On essaie de pousser l'Allemagne pour l'instant. Mais peut être qu'au mois d'août, fin juillet, on y arrivera. Et là on va avoir normalement peut-être un ou 2 distributeurs potentiels.

Interviewer :

Ah oui, ok, il y a quand même des portes qui s'ouvrent.

Mr. Carlier :

Alors oui.

Interviewer :

Et pour les Émirats Arabes Unis, c'est j'imagine aussi la mentalité des gens, comme en Jordanie, ils aiment ce qui est beau.

Mr. Carlier :

Oui, ce sont des gens qui sont très fins au niveau des goûts, donc les produits comme on a, ça peut bien marcher. J'ai déjà envoyé des caisses d'échantillons là-bas, j'ai mon contact. Il a déjà distribué à des gens. Il dit, l'accueil est très bon. Il dit, maintenant, on doit faire les analyses parce qu'il faut enregistrer les produits, vérifier les matières actives et tout ça. Puis alors il y est déjà en train de traduire la brochure en arabe. Il fait des analyses et tout ça, puis il va revenir. Il y a une chambre pharmaceutique au Qatar qui serait plus intéressée. Il faut voir les marchés qu'il va me demander, mais ils peuvent vendre un peu plus cher, alors. Ils ont quand même de l'argent et ils aiment bien les odeurs. Ils aiment bien les senteurs. Les produits, il faudra peut-être en adapter certains.

Interviewer :

Oui c'est vrai. Ok, j'ai une question par rapport au positionnement, comment est-ce que vous vous démarquez par rapport aux autres, par rapport à vos concurrents les plus proches on va dire ?

Mr. Carlier :

Nous, on se positionne comme étant un développeur. On vise surtout la qualité et le plaisir. Ok, il y a des produits bio naturels, on est quasi tous bio, mais ça ne nous intéresse pas le bio. Moi je ne suis pas spécialement un fan du bio. Ce qu'il y a, c'est que nous on choisit des produits qui sont doux pour la peau, qui sont efficaces, qui ont des allégations. L'Espagne me disait, vous êtes un développeur, un producteur, mais qu'en plus vous avez une gamme terriblement évolutive. On a déjà 33 produits, avec les nouveaux et on a encore une quinzaine en préparation. Et puis maintenant on est parti sur des projets de développer des parfums solides avec un parfumeur namurois et cetera.

On va à terme avoir 50 produits, on peut vraiment faire plaisir à tout le monde. Par exemple, Cora disait voilà, nous ce qu'il nous faudrait, vous avez un seul nettoyant visage, on en voudrait 2-3. Bon ben Christelle a fait les 3 maisons. Pour les hommes, eh bien, on l'a développé assez vite. Maintenant, il est en test. La pivoine et tout ça avec du karité. C'est magnifique pour les personnes âgées. Et ça, ça intéresse le marché. Naturellement, le gars en Jordanie me dira qu'il faudrait qu'on fasse des savons spécifiques. Il n'y a pas de problème en 3 mois tu as ton savon.

Interviewer :

OK, vous savez vous adapter aux clients.

Mr. Carlier :

Donc ça c'est intéressant, c'est s'adapter aux clients. Et alors j'étais au Grand-Duché, elle disait voilà, on distribue cette petite gamme là à des gens très sympas qui font tout eux-mêmes, ils sont bio. Souvent, une fois après, les gens ne rachètent pas parce qu'ils ont les cheveux gras, c'est la glycérine. Deuxièmement, je dis, leur savon, c'est la boudineuse, c'est des copeaux, c'est des copeaux en vrac qu'ils achètent, qui mélangent. Oui, c'est artisanal, mais ils n'ont rien fabriqué eux même. Ce n'est pas du développement, donc je dis, ce n'est pas des produits comme les autres. Nos produits vous les avez déjà utilisés ?

Interviewer :

Pas encore, non, mais j'aimerais bien essayer. Ma mère commence à faire ses savons elle-même aussi. Mais bon, elle ne les vend pas, enfin, elle pense commencer à les vendre. Mais voilà, pour le moment, elle est vraiment en phase de regarder ce qui marche et ce qui ne marche pas.

Mr. Carlier :

Oui, tout le monde fait ça, il y a des milliers de producteurs dehors. Jusqu'au jour où il y aura un accident. On utilise quand même de la soude caustique et tout ça. Et puis là, on aura une grosse allergie. Il n'y a pas de code barre, pas de traçabilité, pas d'échantillons, pas d'assurance en responsabilité civile. On a demandé aux autorités françaises, tiens, c'est bio ça ? Eh bien non. Je vais dire que tous les 2 jours, il y a quelqu'un en Belgique qui dit je vais lancer ma gamme de savon.

Interviewer :

Oui, c'est de plus en plus.

Mr. Carlier :

Et tous ceux qui ont lancé leur savon, leur petite gamme de savon, vont déjà tout arrêter, parce qu'il n'y a plus de clients. Parce que la disparition, la disparition de tout ce réseau, cette diminution du

réseau bio 0 déchet, ça, ça va faire qu'il n'y aura plus tous ces petits commerçants qui se lancent pour produire eux-mêmes, ils ne vont plus avoir de clients pour acheter de toute façon.

Interviewer :

Oui, parce qu'il y aura trop d'offres.

Mr. Carlier :

Oui, il y aura trop d'offres, il n'y aura pas assez de magasins. Puis les gens disent ça, ils vont aller en surface et pas chez les petits producteurs locaux.

Interviewer :

Oui, c'est ça, et puis il faut avoir un minimum de compétences en gestion, en développement.

Mr. Carlier :

Oui, et puis alors il faut que les formules soient déposées, il faut qu'il y ait une analyse toxicologique s'il y a le moindre problème. Il faut des analyses de laboratoire pour les allégations, et cetera, et cetera.

Interviewer :

Et ça, il faut le faire dans, c'est une question comme ça, mais il faut le faire dans chaque pays ou alors on le fait une fois et c'est bon pour tous les pays ?

Mr. Carlier :

On le fait une fois pour l'Euro. Pour les autres pays, il y a chaque fois des règles et chaque pays aussi a ses règles pour l'étiquetage. Si vous voulez vendre en Allemagne par exemple, il faut se déclarer vendeur exportateur vers l'Allemagne et aussi dire combien de déchets on va produire. Moi je dis, je vais vendre 20 milles savons vers l'Allemagne, je dois début d'année leur dire, je vais vendre 20 milles savons. Bon, je vais avoir 20 milles boîtes de savon en tant que déchet et ça va faire autant de kilos de cartons, et cetera. Donc, payer une taxe sur les déchets. Un peu partout en Belgique aussi, il va y avoir des contrôles.

Interviewer :

Ah oui, ok, ça fonctionne comme ça. Je voulais vous demander aussi, c'est quoi vos principaux concurrents en Belgique ? Le plus gros ?

Mr. Carlier :

Pas de concurrents directs mais en France oui. En France, vous avez une société « Comme Avant ». Eux, ils sont beaucoup en ligne surtout. Pour la vente en ligne, ils ont quelques produits, ils tournent pas mal. Ce sont des producteurs, ils ont une usine quelque part. Il y a aussi "Pachamamaï" qui est un peu un autre style. Je crois qu'ils ne sont pas trop mal ceux-là. Et puis il y a "Lamazuna", qui a 10, 15 ans maintenant. C'est une grande société, une cinquantaine de personnes. Ils ont un grand entrepôt mais elle ne fait rien, c'est que de l'emballage. Et alors y a aussi « Balade en Provence » qui commence à venir ici. Et eux, ils ont un faux label bio. Regardez sur Internet, vous arrivez sur un site, n'y a pas de numéro de téléphone, n'y a pas d'adresse email. Mais je crois que là les autorités françaises ont commencé à faire quelque chose.

Interviewer :

Ça va arriver, je pense.

Mr. Carlier :

Oui. Et puis il y a des milliers de petits producteurs locaux qui font leur shampoing, leur savon, tout ça. Y en a quelques-uns qui vont faire des bonds. Je vois des gens acheter des morceaux de shampoing comme ça, la moitié de ça pour 10€, c'est des morceaux de savon. Tout ça c'est de la boudineuse, hein, ils achètent des copeaux de savon, de la glycérine qu'ils malaxent. Ça sort à la machine.

Interviewer :

Ok, j'avais juste une dernière question aussi, quelles sont les faiblesses de la boîte, est ce que vous avez quelque chose qui vous met en faiblesse par rapport à vos concurrents, est-ce qu'il y en a ?

Mr. Carlier :

La faiblesse d'être belge. Oui, parce qu'on a pris toute la Wallonie mais ça reste petit hein. On a la faiblesse aussi que la Wallonie ne soutient pas. On reçoit des lettres d'insultes, de petits magasins bio. On est une petite société, on est à 12, et les gens veulent qu'on reste tout petit. Par contre, l'Awex veut qu'on exporte. Mais notre faiblesse, c'est que c'est une toute jeune société, de seulement 3 ans. On a commencé il y a juste 3 ans. Notre faiblesse, c'est d'avoir été créé juste avant le Covid.

Mais non, notre force, c'est qu'on est terriblement flexible et qu'on a une vision exacte. On a une vision stratégique et on sait exactement quoi faire. On sait prévoir à l'avance l'évolution des segments du marché, et cetera. Notre force, c'est qu'on n'est pas utopiste, dans le sens où on n'a pas voulu créer du local, et cetera.

Interviewer :

Est-ce que vous vous considérez comme local ?

Mr. Carlier :

Pour les gens qui habitent autour de nos murs, oui, on est local. Mais ça ne veut rien dire être local. Faire du commerce local c'est un autre niveau. Mais les gens confondent tout. Par exemple, mon bœuf, je l'achète chez un éleveur, ici au bout de la rue. Là, je vais acheter mes entrepôts et tout ça, c'est acheter local. Mais pour un producteur qui produit une matière, ça ne sert à rien d'acheter local.

Interviewer :

Oui, c'est plus pour vos matières premières à mon avis.

Mr. Carlier :

Les matières premières, comme le beurre de karité, on n'en aura jamais en Belgique. Alors si je dois aller chercher des produits plus ou moins équivalents mais belge, ça ne m'intéresse pas. On veut mettre les meilleures, les meilleures matières premières possible. Et si ça vient du Burkina Faso, tant mieux, on fait travailler les Burkinabés. Parce que si on reste local, ça veut dire qu'on rase l'Afrique alors, on n'achète plus rien à l'Afrique, alors c'est ça local. Un gars qui produit de l'huile de chanvre, c'est tout près, donc on va s'arranger avec lui. On a des machines qui n'ont pas été faites en Chine, elles ont été faites par un gars ici, à Sombreffe, qui est un très bon ouvrier, très bon penseur. Enfin, on fait vivre les gens locaux. Le profit, c'est local aussi, ça fait vivre des familles locales. Ici, nous on est à 14, maintenant, il y a 14 maisons. On fait vivre 15 familles, on fait vivre une quinzaine d'artisans locaux, et cetera et cetera.

Interviewer :

Quand vous dites que vous êtes 15, c'est vos fournisseurs qui sont 15, ou c'est vraiment interne à l'entreprise ?

Mr. Carlier :

On a beaucoup de fournisseurs, on achète beaucoup aux sociétés françaises parce qu'ils apportent des produits qui sont intéressants, notamment qui viennent de l'Afrique, où ils ont beaucoup d'huiles essentielles. Il faut aussi aller chercher partout dans le monde ce qui est intéressant.

Interviewer :

Et est-ce que vous avez un public cible, en particulier ? Au niveau par exemple des âges ?

Mr. Carlier :

Nous, ce qui se passe, c'est que c'est toutes des dames, on a un public de 25-50. Ça, c'est notre public et c'est surtout des femmes. Ce sont souvent des femmes, parce qu'il y a une prise de conscience écologique mais surtout une prise de conscience de, je mets sur ma peau des produits de qualité. Et c'est ça notre positionnement, mettre sur sa peau des produits de qualité. Mais de toute façon, le marché est immense. Et on voit toutes ces fausses marques qui arrivent. Des fabricants, ils achètent les formules à des même sociétés. Donc, il y a une énorme arnaque pour l'instant dans le marché. Et ce qui est ridicule, c'est de voir ces groupes qui avancent.

Interviewer :

Et sur les 15 personnes, donc les 15 personnes dans l'entreprise, il y en a combien qui viennent de votre famille ? Parce que vous avez dit que c'était une société familiale.

Mr. Carlier :

On est à 8, oui, à 8 sur 15. Pour la vente on a pris la copine de Martin parce qu'on a vu plein de candidats mais il y a une question de confiance.

Interviewer :

Oui, c'est ça, quand vous connaissez bien la personne, c'est plus facile de lui donner ses responsabilités.

Mr. Carlier :

Voilà, c'est la famille donc. Bon, on fait comme ça.

Interviewer :

Oui. Merci beaucoup pour votre temps et je vous souhaite une bonne journée.

Mr. Carlier:

Ok, merci.

Interviewer:

Très bonne journée, merci au revoir.

End of the recording