

Une approche progressive du marché polonais

Même si chaque transaction d'affaires est unique en soi, les grandes lignes suivantes peuvent s'avérer utiles pour ceux qui envisagent de se présenter sur le marché polonais pour la première fois.

■ Étape 1 : Chercher les possibilités

Il faut une préparation soigneuse pour connaître le succès sur le marché polonais. La première chose à faire, pour ceux qui ne connaissent pas le pays, pourrait être de trouver une personne qui parle le Polonais et qui ait de l'expérience en affaires. Certaines entreprises peuvent déjà avoir un employé qui parle cette langue. Il y a également des descendants d'immigrants polonais qui se spécialisent dans ce rôle d'intermédiaire qui consiste à introduire des entreprises occidentales sur le marché polonais. Il ne faut pas non plus oublier qu'il existe un certain nombre de conseils d'affaires et de chambres de commerce bilatéraux dans les pays occidentaux. La raison d'être de ces organismes est justement de fournir aux entreprises un accès au marché polonais. S'ajoutent à cela un grand nombre de sociétés d'experts-conseils, d'agences et d'intermédiaires qui ont maintenant fleuri en Pologne pour remplir ce même rôle. Une personne parlant le Polonais, d'où qu'elle vienne, peut s'avérer très utile pour recueillir des renseignements, trouver les possibilités et établir des contacts.

■ Étape 2 : Analyser le marché

Une fois qu'on a trouvé une source d'assistance, il faut procéder à une analyse du marché polonais pour vos produits ou vos services. La meilleure solution est d'intégrer dans une même équipe quelqu'un qui connaît bien le marché polonais et une personne qui connaît bien votre entreprise. Il faut être bien conscient que les méthodes occidentales d'analyse de marché ne font que commencer à être utilisées et comprises en Pologne. Vous devrez peut-être procéder à plusieurs essais avant de parvenir à recueillir les renseignements dont vous avez besoin pour prendre des décisions stratégiques efficaces. Comme toujours, il faudra vous concentrer sur la taille du marché, qui l'alimente (en Pologne et à l'étranger), les caractéristiques de vos concurrents, les possibilités de faire d'un concurrent un partenaire, les mécanismes d'approvisionnement et de distribution et les possibilités locales d'approvisionnement.

■ Étape 3 : Préparer un plan stratégique

Quand vous aurez une image précise et complète de vos produits ou de vos services sur le marché polonais, vous serez en mesure de choisir votre stratégie de pénétration du marché. Préférez-vous l'exportation ou la vente directe? Avez-vous besoin d'un distributeur polonais? Une coentreprise avec un associé polonais vous offrirait-elle des avantages? Le fait de produire sur place vous conférerait-il un avantage? La réponse à chacune de ces questions suppose un type différent d'activités et une succession d'étapes qui vont de paire avec celles-ci.

■ Étape 4 : Trouver un partenaire

Indépendamment de la méthode de pénétration du marché polonais que vous aurez retenue, vous aurez avantage à trouver un partenaire polonais. Même dans le cas où vous ne ferez que de l'exportation directe, vous aurez besoin de l'aide de quelqu'un sur place pour vous aider à la réception et à la vente de vos produits. Un distributeur ou une coentreprise polonaise sont au nombre des solutions. Vous pourrez aussi avoir besoin d'un partenaire pour produire sur place. Quelques soient vos besoins, demandez à «chasseur de têtes» parlant le Polonais de vous soumettre les profils de plusieurs candidats. N'oubliez toutefois pas qu'il est souvent difficile en Pologne de se procurer les types de renseignements auxquels vous êtes habitués en Occident. En effet, bon nombre des indices de performance auxquels nous sommes habitués n'étaient tout simplement pas utilisés en Pologne jusqu'à il y a peu. Souvenez-vous également qu'il y a en Pologne quantité de personnes qui souhaitent faire des affaires avec des sociétés occidentales, mais que toutes ne sont pas nécessairement compétentes.

■ Étape 5 : Négociations

Quelle que soit l'entente à laquelle vous parveniez avec une personne ou une organisation en Pologne, les conditions qui la régitte doivent être claires. Les négociations peuvent être longues et se heurter à des malentendus. Vous constaterez souvent que votre homologue polonais aura une interprétation d'un concept d'affaires de façon complètement différente de la vôtre. C'est là que la présence d'un intermédiaire fiable sera très précieuse en vous permettant de négocier une entente satisfaisante pour tous et également bien comprise par tous.

■ Étape 6 : Préparez votre financement

Le financement d'une telle entente peut poser quelques problèmes, au moins au début. La dette extérieure de la Pologne continue à être très lourde et de nombreuses banques d'affaires hésiteront à prêter un montant quelconque à une coentreprise polonaise. Par contre, bon nombre de gouvernements occidentaux offrent des crédits à l'exportation et certains organismes internationaux, comme la Banque mondiale, font de même. Sachez qu'il vous faudra parfois du temps pour être payé, ou pour rapatrier vos profits car le système bancaire polonais est sous-développé et inefficace par rapport aux normes occidentales. Incorporez ces retards à votre planification stratégique et à vos plans de trésorerie.

■ Étape 7 : Expédiez vos produits

Si vous exportez vos produits en Pologne, faites preuve de prudence quand vous négociez vos ententes. Assurez-vous que la réception sera faite par un associé fiable en terre polonaise et que le transport et l'entreposage seront sécuritaires. La phase de transition que vit actuellement la Pologne s'accompagne d'un certain nombre d'incertitudes qui font que les produits peuvent facilement se perdre ou être volés si on n'y prête pas garde.