

## 4<sup>e</sup> ÉTUDE DE CAS

### La compagnie

Kenox Corporation  
Place Village Center □ Mississauga (Ontario)  
L4Z 1V9  
Téléphone : (416) 756-4888  
Télécopieur : (416) 756-4889

Établie en 1983, Kenox est une compagnie privée qui offre aux municipalités et à des clients industriels une technologie particulière de combustion humide d'air de seconde génération.

- Ventes : 700 000 \$
- Employés : 4

### Le produit

Kenox offre une technologie brevetée de combustion humide pour le traitement et la détoxification des eaux usées et des boues, pour les municipalités et les entreprises industrielles. La compagnie offre un service complet comprenant l'installation du produit.

### Histoire de la réussite

Éprouvant de la difficulté à vendre son produit au Canada, Kenox avait été forcée de rechercher d'autres marchés pour éviter de devoir fermer ses portes. La compagnie avait donc contacté l'organisme responsable de la gestion des déchets au Royaume-Uni (Waste Management Authority), et avait obtenu de faire placer un article décrivant son produit dans le bulletin d'information de cet organisme. La firme espérait que cela pourrait conduire à une entreprise conjointe avec une firme du Royaume-Uni.

La préférence avait été donnée au marché du Royaume-Uni parce que les réglementations concernant l'équipement utilisé par Kenox étaient moins sévères au Royaume-Uni que dans beaucoup d'autres pays de l'Europe de l'Ouest.

Plusieurs mois après la publication de l'article, Lee Environmental contactait Kenox. Par la suite, Kenox allait conclure une entente de licence avec Lee pour vendre et utiliser le produit de Kenox au Royaume-Uni. Lee fit également l'acquisition d'un système

pour son propre usage.

Cette vente était la première pour Kenox et constituait la totalité du chiffre d'affaires de 700 000 \$ de l'an dernier.

Kenox est maintenant active en Belgique, au Danemark, en Italie, aux Pays-Bas, en Espagne et au Royaume-Uni. La compagnie est en négociation avec une autre firme à laquelle elle devrait accorder une licence exclusive du produit pour toute l'Europe, à l'exclusion du Royaume-Uni.

Les ventes devraient augmenter par suite de ces efforts.

### Les obstacles

La petite dimension et le manque de références de Kenox ont été les principaux obstacles à son entrée dans le marché de l'Europe de l'Ouest. La compagnie n'avait aucun produit installé dont elle pouvait faire la démonstration, si bien que les clients potentiels préféraient s'adresser aux concurrents plus importants et mieux connus, même si leurs produits coûtaient deux fois plus cher.

Le coût élevé de l'investissement représenté par le produit de Kenox était également un obstacle à la pénétration du marché. Une unité coûte normalement entre 1,5 et 1,8 million de dollars; bien qu'il s'agisse là d'un prix très compétitif, cela représente un investissement important.

Le coût de pénétration du marché était un autre obstacle. Cet effort initial a coûté environ 40 000 \$, et la totalité de ce montant provenait des ressources propres de la compagnie.

### Facteurs de réussite clés

- La qualité technique du produit de Kenox était le facteur clé.
- Le prix compétitif du produit était un autre élément essentiel.
- Une très bonne connaissance des produits et