

Un autre pays très important pour Gandalf est l'Allemagne, où elle emploie un distributeur national. Bien que Gandalf ait pour politique de recourir à des distributeurs, puis d'établir sa propre filiale lorsque les objectifs de vente pour la région ont été atteints, la situation est quelque peu différente en Allemagne. La population allemande, contrairement à celle de la plupart des autres pays d'Europe, est répartie entre cinq grandes agglomérations bien distinctes, de sorte que l'on doit ouvrir plusieurs bureaux de vente pour bien couvrir tout le marché allemand, ce qui entraîne de lourdes dépenses. Gandalf a d'abord envisagé de trouver plusieurs distributeurs régionaux et de charger un tiers de fournir le soutien technique à l'échelle du pays, mais cette possibilité a été rejetée. Gandalf a plutôt choisi de traiter avec un gros distributeur allemand. À l'heure actuelle, environ 70 p. 100 des ventes de Gandalf en Allemagne sont effectuées par l'entremise de ce distributeur.

Gandalf a récemment conclu un accord de coopération avec la division des systèmes de communications privés Siemens PN, afin d'allier ses compétences en transmission de données à celles de ce chef de file mondial dans le secteur des standards privés de RNIS. Cet accord vaut pour le monde entier, mais les premiers systèmes seront installés en Europe. L'association avec Siemens a été mue par le désir de mieux servir la clientèle. En effet, en alliant leurs compétences complémentaires en matière de commutation vocale et de transmission de données, les deux entreprises pourront offrir à leurs clients des solutions plus efficaces et plus économiques.

Gandalf s'est également associée à AT&T aux Pays-Bas et en Belgique, à GPT au Royaume-Uni et à Olivetti en Italie. En recherchant des alliances stratégiques, Gandalf acquiert une clientèle et tente de déterminer quels intérêts elle pourrait avoir en commun avec d'autres fournisseurs, distributeurs, utilisateurs, etc. En règle générale, il y a toujours, dans la gamme offerte par un gros fournisseur, place pour un produit de Gandalf.

6.3 Choix des distributeurs

Les principaux critères en fonction desquels Gandalf choisit ses distributeurs sont la taille, la stabilité financière et l'existence d'un réseau de distribution directe et indirecte bien établi. La société détermine également si le distributeur éventuel connaît bien les modalités d'homologation et s'il possède la compétence technique nécessaire pour appuyer ses produits. Comme nous l'avons mentionné, Gandalf a

pour politique d'établir des relations non exclusives avec parfois jusqu'à cinq distributeurs différents.

6.4 Sources d'information et d'assistance

Dans la période initiale de sa conquête des marchés européens, Gandalf a amplement profité des subventions de voyage accordées dans le cadre du PDME (Programme de développement des marchés d'exportation). De plus, la société a reçu une aide précieuse des délégués commerciaux canadiens pour trouver des distributeurs, organiser des rencontres avec des clients éventuels, etc.

6.5 Principaux obstacles

Parmi les obstacles que Gandalf a dû surmonter, le plus important avait trait aux frais d'homologation de chaque appareil qu'elle désirait vendre sur la plupart des marchés, sans compter les formalités qui pouvaient prendre entre un mois et un an. Au Royaume-Uni, les normes d'homologation sont très rigoureuses. En Allemagne, elles le sont tout autant, et les formalités se compliquent en raison d'un préjugé défavorable au matériel de fabrication étrangère.

6.6 Présence en Europe

Gandalf a ouvert, au Royaume-Uni, une filiale en propriété exclusive, la Gandalf Digital Communications Limited, qui fabrique et vend ses produits. Elle a également établi des filiales de vente en propriété exclusive aux Pays-Bas (Gandalf Nederland B.V.), à Paris et Lyon (Gandalf S.A.) et à Bruxelles (Gandalf Belgium).

Les centres de distribution sont administrés à partir du siège social de la société à Ottawa, bien qu'un petit groupe d'employés responsables des distributeurs européens soit basé en Europe. Comme nous l'avons indiqué plus haut, Gandalf a pour politique d'établir des filiales de vente autonomes qui sont exploitées comme des divisions des ventes de la société ou qui ont pleine autonomie, selon leur chiffre d'affaires. Gandalf s'est donné comme politique générale d'embaucher du personnel local pour diriger ses filiales européennes, en prenant grand soin de choisir des personnes compétentes, expérimentées et disposant des relations nécessaires pour régler les formalités d'homologation et assurer l'essor de l'entreprise. Ces pratiques permettent à la