

"En outre, l'établissement d'un système de prix à l'échelle européenne conduira les décisions de prix et autres à être centralisées au siège européen, au lieu de laisser la responsabilité aux directeurs de chaque pays. Nous pensons également centraliser certaines fonctions de vente au siège européen. Ce serait logique, par exemple, de conduire les gros volumes de ventes avec les clients importants - comme les ventes d'ampoules aux fabricants de systèmes d'éclairage - à partir de notre siège social."

Dans l'industrie informatique, la stratégie de marketing est décidée de façon quelque peu différente des autres secteurs, comme l'explique un fabricant américain:

"Il y a des choses qu'on ne peut se permettre de faire qu'une fois. Notre famille de matériel informatique de base, par exemple, est définie par une stratégie mondiale: pour ce genre de gros investissements, une entreprise ne peut se permettre des divergences régionales. La vente aux clients doit alors se conformer à l'usage qu'en fait ce dernier et c'est ce qui établit la différenciation. Nous étudions, par exemple, diverses industries européennes pour savoir où nous avons le plus de chance de réussir. Pour terminer, il y a une différence de logiciel pour des applications où l'on cherche une solution pour une certaine industrie et un certain créneau..."

"Nos stratégies de distribution vont changer à mesure que les marchés européens s'ouvrent. Parallèlement à la libéralisation des transports, des services de livraison d'un jour à l'autre, comme Federal Express, peuvent se développer en Europe, des télécommunications plus perfectionnées et moins chères vont être possibles d'un pays à l'autre, etc. Autrement dit, la distribution pourra être plus centralisée, moins répartie localement, tout en assurant aux clients un excellent service de livraison..."

"La recherche des marges de bénéfices obligeront la société à se réorganiser intérieurement, à recentraliser certaines fonctions et à acheter des produits et des services meilleur marché à l'extérieur ou en sous-traitant. Il se pourrait, par exemple, qu'une société extérieure s'engage à nous fournir tous les services matériels - stockage, livraisons, ainsi de suite - avec son propre parc de camionnettes, ses entrepôts, etc."

### Centraliser la distribution matérielle

L'intendance est un autre domaine qui se transformera, à la suite de 1992. Un tiers de toutes les sociétés industrielles interrogées ont fait part de leur projet de centraliser la distribution matérielle, les entreprises de métaux et de minerais étant les plus déterminées en ce sens (graphique A5.4). La déréglementation des transports engendrera des changements considérables, y compris une réduction des coûts. Au début, les bénéfices ne seront pas entièrement réalisés, car les fournisseurs devront redéfinir leurs sites de fabrication et de stockage - ce qu'ils essaient déjà de faire en majorité. Quels sont les centres urbains appelés à devenir les centres de distribution du marché unique? D'après les interviews, les grands favoris semblent être les grands centres néerlandais (Amsterdam, Schiphol, Rotterdam). Les Pays-Bas retiennent l'attention générale, du fait de leur situation centrale avec des ports et des aéroports importants et une excellente industrie de camionnage.

La société multinationale américaine 3M, par exemple, a mis au point un plan européen de distribution "pour s'assurer que 3M et ses clients tirent le meilleur parti de l'élimination finale des frontières intérieures et des autres entraves aux échanges." Elle va investir plus de 3 millions de dollars dans les systèmes de gestion de commandes électroniques pour relier ses clients à travers l'Europe aux points d'approvisionnement 3M, afin de raccourcir les délais de livraison. Quant à la distribution matérielle, le directeur général de la société au Royaume-Uni nous explique:

- + "3M possède un centre de distribution central en Hollande pour les articles non fabriqués par 3M en Europe. Ce centre sert également de point de distribution pour les produits de base qu'il n'est pas rentable de livrer directement à chaque pays à partir des usines d'approvisionnement d'Europe. D'ici 1992, nous réduirons d'un tiers notre taux global de stocks européens en faisant meilleur usage de cette capacité de distribution centrale, en renouvelant les stocks plus rapidement à travers l'Europe et en augmentant le nombre de livraisons intracommunautaires directes chez nos clients." À titre d'exemple, 3M est capable de livrer des commandes directement des Pays-Bas à la région parisienne en 24 heures.