

ponaises dans ce domaine, Fisheries Products International a dû modifier radicalement la présentation de ses produits (poissons et fruits de mer). Ainsi, il lui a fallu les emballer individuellement dans des boîtes en polyéthylène. Heureusement, son homologue japonais, qui avait fait cette demande, a consenti à assumer les frais supplémentaires. Il n'y a donc pas eu de conséquences pour les marges de profit de FPI, qui a cependant augmenté ses volumes de ventes et ses bénéfices.

Un autre cas soulevé par les exigences spéciales en matière d'emballage concerne la firme Kerr Brothers Ltd. Son domaine, le marché des cadeaux, est

"Il a fallu concevoir et fabriquer de nouveaux emballages avec le plus grand soin."

probablement le secteur où l'importance de l'emballage est la plus manifeste. Lorsque Kerr Brothers a entrepris de s'établir au Japon, le directeur responsable de la création de nouveaux produits au sein de sa succursale japonaise est venu au Canada pour y travailler pendant plus de quatre semaines.

Outre la création, pour les bonbons, de saveurs exclusivement destinées aux consommateurs japonais, il a fallu concevoir et fabriquer de nouveaux emballages avec le plus grand soin. On a donc élaboré, pour le service de production, une méthode d'impression entièrement nouvelle. Mais il faut dire que l'investissement semble avoir été rentable, puisque les exportations ont augmenté jusqu'à plus d'un million de dollars par an, et qu'on prévoit des ventes de plus en plus importantes dans un proche avenir.

Heureusement, d'autres produits canadiens, tels que la bière Labatt, n'exigent pas des modifications aussi rigoureuses de leur emballage. Cependant, pour exporter cette bière au Japon, il faut inscrire des renseignements très détaillés sur une étiquette spéciale fixée au produit. En outre, la firme Labatt opère un double filtrage sur le produit exporté, afin de le purger de l'air qu'il contient et de prolonger ainsi la durée de vie de la bière en magasin.

Grâce aux efforts entrepris depuis cinq ans, par Mike McKinnis, directeur de la commercialisation internationale de

Labatt, les ventes sont passées à plus de 100 000 caisses de bière par an. Maintenant que la partie la plus difficile de l'apprentissage est terminée, M. McKinnis a l'intention de lutter énergiquement pour élargir les exportations au cours des prochaines années grâce à des campagnes de promotion régulières et au ferme soutien de ses agents.

Évaluation des facteurs culturels de votre firme

Etant donné les défis qu'on vient d'exposer et auxquels vous serez probablement confronté, votre entreprise possède-t-elle les ressources nécessaires et une stratégie à long terme bien conçue pour ce qui est d'exporter au Japon? En principe, les réponses aux quatre questions suivantes que vous fourniront la haute direction ou les investisseurs devront être affirmatives.

- Disposons-nous de liquidités suffisantes provenant d'autres opérations pour financer un long projet de pénétration du marché japonais? La plupart des entreprises canadiennes consacrent de trois à cinq ans à leurs projets avant qu'elles ne deviennent rentables. Or, elles ne pourraient pas les mener à bien si elles ne disposaient pas de recettes diversifiées.

- Quelle est la période de rendement normale de vos investissements lorsque vos produits accèdent à un nouveau marché étranger? Votre direction acceptera-t-elle de se montrer plus patiente à l'égard du Japon?

Une interruption, même temporaire, des efforts que vous avez entrepris pour pénétrer le marché japonais, risque de détruire tous vos efforts antérieurs. Votre homologue japonais aura du mal à vous faire confiance, et doutera de l'aptitude de votre entreprise à livrer le produit au cours d'une longue période.

Le proverbe japonais qui s'applique tout particulièrement aux nouveaux venus sur ce marché est *"Ishi no ue ni mo san nen"*. Autrement dit : "vous devez cesser de vous diversifier pour vous concentrer sur un seul domaine pendant au moins trois ans, avant de pouvoir déterminer l'orientation qui convient à vos efforts".

- Avez-vous, ou pouvez-vous avoir à votre disposition une personne connaissant bien le marché asiatique ou l'exportation en Asie, et qui pourrait se

dévouer à votre projet au cours d'une période de trois à cinq ans?

Comme on l'a déjà mentionné, les liens durables sont très primés au Japon. La présence permanente d'une ou deux personnes clés au sein de votre entreprise permet de créer un climat de confiance et de nouer des liens étroits — choses impossibles si le personnel affecté au projet change constamment.

- Votre entreprise réagit-elle positivement et promptement aux demandes des clients visant à modifier votre produit?

Possédez-vous la souplesse et les capacités requises pour adapter votre produit aux exigences propres du client?

Presque toutes les entreprises estiment qu'elles doivent modifier leurs produits en fonction des besoins du marché japonais. A cette fin, elles doivent non seulement consacrer du temps et des fonds, mais encore être persuadées que cet investissement se rentabilisera par une augmentation des ventes à long terme.

Si vous êtes certain de posséder le produit voulu et d'être parfaitement

"Les entreprises estiment qu'elles doivent modifier leurs produits en fonction des besoins du marché japonais."

capable de répondre aux conditions mentionnées, vous avez des chances de bien réussir au Japon. Dès lors, vous auriez tout intérêt à communiquer avec Affaires extérieures et Commerce extérieur Canada (AECEC), bureau du Japon, PNJ, à Ottawa, pour vous renseigner sur la prochaine mission d'entreprise prévue au Japon dans votre secteur.

Si vous n'êtes pas capable de répondre positivement et en toute confiance aux quatre questions mentionnées ci-dessus, vous feriez peut-être bien de remettre à plus tard votre projet d'exporter au Japon.

Texte rédigé par James Cuthbert, président de Strategic Alliances International, qui est un bureau de consultation spécialisé dans les relations commerciales entre le Canada et le Japon. M. Cuthbert, qui parle couramment le japonais, était affecté à Tokyo de 1985 à 1987.